التخطيط الإستراتيجي للإدارة

منير وديع غبريال



مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع

التخطيط الاستراتيجى

للإدارة

الدكتور

منير وديع غبريال

مقدمة

تواجه منظمات اليوم تحديا مزدوجا من بيئة لا تعرف الوفرة ومن المنافسة التي تنتشر على نطاق عالمي والتي يغلب أن تكون في شكل جديد ومن ظواهر واتجاهات تبدو كأنها تتحدى منطق النماذج الاقتصادية القياسية. ويبدو للمرة الأولى أن المنظمات تتعرض لخطر افتقاد السيطرة على اتجاهها. فقد يكون للحكومة والاتحادات المهنية وجماعات أصحاب المصالح والمؤسسات المالية وغيرها تأثير أكبر على اتجاه المنظمة من فريق الإدارة العليا الذي يهمل مسئوليته عن وضع الاستراتيجية.

وإذا كان وضع الاستراتيجية لازال يحظى بأهمية خطيرة فإنه لم يزل كذلك في غاية الصعوبة. وليست هذه الصعوبة مرتبطة بكثافة العمالة أو الوقت اللازم لصياغة الاستراتيجية. ولكن طبيعة الاستراتيجية نفسها هي التي تخلق الصعوبة. فالاستراتيجية تتعامل مع الغايات وليس مع الوسائل ومع مفهوم الأعمال وما ينبغي أن تصير إليه. وصياغة الاستراتيجية تعني أن تصدر حكما على منطق وجود المنظمة ومثل هذه الاحكام يصعب اصدارها دائما واختبارها أكثر صعوبة. فكيف تثبت أن استراتيجيتك هي الأفضل؟

وصعوبة أخرى هي خداع بعد الوقت المستقبل الذي تأخذ فيه الاستراتيجية مجراها؛ والمستقبل إذا نظرنا إليه من الحاضر فإنه لا وجود له في واقع الأمر. والحقيقة أن المصطلح ليس إلا اختصارا صريحا للتعبير عن الاحتمالات المستقبلة الموضوعة أمامنا. والمستقبل بعبارة أخرى غير محدد ومفتوح النهاية. وإذا كان الوضع كذلك فكيف نعرف المعلومات ولا خبرة الصالحة للمستقبل؟ وكيف تنظم هذه المعلومات بحيث يمكن صياغة استراتيجيات المستقبل المحتملة ثم الوصول بها إلى اختيار نهائي؟

وتجدر الإشارة إلى صعوبة أخرى: فالكثير من المديرين لا يعرفون ببساطة كيف تصاغ الاستراتيجية. ولا يرجع السبب في ذلك إلى نقص في المقدرة أو الخبرة فالأمر أبعد من هذا، بل إن معظم المنظمات تفقد ما يمكن أن يسمى تقليد التفكير الاستراتيجي. فلا يوجد خزان متميز من التجربة المعترف بها يستمد منه المديرون المهارات المطلوبة. فإذا هم بحثوا عن الاستراتيجية فالأغلب أن تقدم لهم أدوات التخطيط بعيد المدى. أو انهم قد يشار إليهم نحو العضو المنتدب للشركة الذى يتصب بالجراة وتتوفر له مواهب استراتيجية ممتازة ولكنه لا يعرف إلا القليل عن كيفية بروز نظراته النافذة كما أن مقدرته على تعليم الآخرين أسلوب الوصول إلى هذا القدر من الموهبة أقل.

وبينما لا يوجد ما يبرر التهوين من شأن هذه المصاعب إلا أنه لا يجوز أن يسمح لها بإثارة الأعصاب. ولما كان من واجب المديرين صياغة الاستراتيجية فلابد لهم من أن يتغلبوا على أى صعوبات تعترض طريقهم إلى ذلك. ومن الممكن تذليل هذه الصعوبات. فقد اكتشفنا أن المدخل الذى نظم بعناية هو أفضل اسلوب لمجابهة الصعاب التى تقف أمام صياغة الاستراتيجية. وإذا اتخذنا تجربتنا كمرجع فلنتأمل بعض العناصر التى تؤدى إلى النجاح فى صياغة الاستراتيجية.

1. اشرك الأفراد الصالحين: بصرف النظر عن حجم المنظمة فإن وضع الاستراتيجية عمل تقوم به مجموعة صغيرة نسبيا بين ثمانية واثنى عشر من المديرين الرئيسيين. وعلى المستوى الرئاسى ينتظر أن تكون اللجنة التنفيذية أو لجنة الإدارة فى أغلب المنظمات هى المجموعة التى تضع الاستراتيجية. وإذا تجاوزنا فريق الإدارة العليا فقد توجد ظروف استثنائية تسمح بالنظر فى مشاركة عدد قليل آخر. مثلا إذا وجد من الضرورى ضمان تأييد عضو هام فى مجلس الإدارة أو مصدر منفرد بمعلومات مطلوبة أو احد المنفذين الرئيسيين لا يستغنى عن مساعدته أو واحد أو أكثر من الصف الثانى ممن

يستطيع الاستفادة من التجربة. وكلما زاد عدد المشاركين زادت الصعوبة فى القيام بوضع الاستراتيجية وقد لا يقابلها زيادة مناسبة فى مستوى الجودة. وعلى أكثر المستويات عمومية فإن "الأفراد الصالحين" هم من يحظى فكرهم وحكمهم ومشورتهم باحترام العضو المنتدب أو المدير العام فى الوحدة التى تقوم بصياغة الاستراتيجية. ولابد أن يثق الرئيس فى القمة فى الاتجاه الذى يساعدون على تحديده. ويجب أن يكون الفريق الذى يضع الاستراتيجية من النوع الذى لا يتردد العضو المنتدب من أن يكشف له عن سريرة نفسه وأن يكون مريحا وصريحا.

2. وجود عملية: كلمة عملية لها معان واستعمالات مختلفة إذ يتحدث الناس عن العملية الهندسية وعملية التصنيع وعمليتي الحكم وعملية النمو والاضمحلال. ولا شك أن كل هذه الاستعمالات صحيحة ولكنها تعنى شيئا مختلفا جدا عندما نتحدث عن "عملية ما". وبالنسبة لنا فإنها تعنى سلسلة من الخطوات تنظم بواسطتها المعلومات والأحكام بحيث يمكن الوصول إلى قرار. وبمعنى أكثر تحديدا فإن وضع الاستراتيجية من خلال عملية هو تحديد اتجاه المنظمة من خلال مدخل يكون منطقيا وانتقائيا وعالميا. ولنأخذ باختصار فى اختبار كل من هذه العناصر منفردا.

عندما نقول أن عملية ما منطقية فإننا نعنى أنها تسير على أسلوب خطوة خطوة المنطقى. فالمعلومات تنظم وتحلل بنظام أو تسلسل معين يؤدى بنجاح إلى نتائج هامة. وهذا يعنى أن وضع الاستراتيجية تسير بالتوالى خلال عدد من الخطوات: تحديد القوة الدافعة الحالية، ثم تطوير قوة دافعة محتملة مستقبلة، ثم اختيار قوة دافعة مستقبلية وتطوير الإطار الاستراتيجى. ثم التعرف على الموضوعات الخطيرة اللازمة للتنفيذ.

والصفة المميزة الثانية لعملية ما هى أنها انتقائية. ويجب أن تشمل عملية وضع الاستراتيجية مجموعة من الأسئلة تكشف عن المعلومات الملائمة اللازمة لاتمام كل خطوة فيها وتجنب الخطوات الغير متصلة بالموضوع.

والسمة الثالثة هى العمومية. فالعملية مستقلة عن المحتوى الذى تطبق عليه. أنها المبدأ المنظم للبيانات والتفكير وعلى ذلك تظل ثابتة.

ويجب أن تحقق عملية وضع الاستراتيجية نتيجتين هامتين: الأولى أن تبرز الاحساس البديهى غير الواضح بالاتجاه الذى يشعر به المديرون الناجحون. ولابد للعملية الاستراتيجية أن تفيد من مثل هذه المواهب الطبيعية وتكشف عنها حتى تختبر بدقة. ويجب أن تبدأ حيث يوجد المديرون.

ثانياً: يجب أن تجيب العملية الاستراتيجية على السؤال: إلى أين ينبغى أن توجه المنظمة؟ فالاستراتيجية تصاغ فى الحاضر ولكنها تصمم من أجل المستقبل. ومن ثم فإنها لا تؤسس على بيانات وحقائق عن الحاضر فحسب ولكن على أحكام عن المستقبل. وإذا أردنا الدقة فليس هناك "حقائق" مستقبلية إنما تخمينات تستند إلى العلم – أحكام – عما ستكون عليه الحقائق وما هو تأثيرها على استراتيجية المنظمة. وعلى ذلك فإن أى عملية استراتيجية يجب أن تركز على التطبيق وتحديد واختبار الأحكام عن مستقبل المنظمة. بحيث يبرز إطار متماسك يمكن أن ينشر ويوجه التخطيط التنفيذى واتخاذ القرار. وبالنسبة لنا فإن مفهوم القوة الدافعة يعتبر مفهوما رئيسيا لاستخدام المعلومات والأحكام لتشكيل إطار استراتيجى للمنظمة.

معنى ذلك إذ لم تنظم وضع الاستراتيجية حول مدخل مدرك أو عملية فسوف لا تستطيع أن تتقدم على نهج منطقى نحو نتيجة سليمة. فالعملية لا تضمن النجاح ولكنها تمكنك على الأقل من إعادة بناء المنطق الذى تستند إليه

نتائجك. فإذا كانت جهودك ناجحة فالنجاح يصبح متكررا. أما إذا فشلت استراتيجيتك فسوف تكون قادرا على أن تسلك الأضواء على السبب. وإذا ارغمتك بيانات جديدة ذات دلالة على أن تعيد تقييم الاستراتيجية فإنك سوف تكون على دراية بطريقة استخدام المعلومات لإدخال أى تعديلات قد تكون ضرورية دون التعرض للذعر الناشئ عن البدء من جديد.

3. اعرف نتائجك النهائية: أن أى نشاط يصل فى تعقيده إلى درجة التعقيد فى وضع الاستراتيجية يتطلب تحديدا واضحا للنتائج المتوقعة. ونتائج تطبيق عملية صياغة الاستراتيجية هى:

1. بيان واضح عن الاستراتيجية يمكن الإبقاء عليه بسهولة.
2. تفهم مشترك وارتباط بين كبار المديرين على هذا التوجيه المشترك.
3. أداة لإذاعة الاستراتيجية فى أرجاء المنظمة.
4. مدخل لتنفيذ وإدارة الاستراتيجية.
5. قاعدة لتبسيط وإدارة التخطيط الطويل والقصير المدى.
6. تفهم لعملية الاستراتيجية التى يمكن إعادة تطبيقها.

4. انجاز العمل: يجب دائما أن يوجه اهتمام الإدارة العليا بصياغة الاستراتيجية نحو الوصول إلى النتائج النهائية: بيان واضح ومفيد عن الاستراتيجية والوثائق المدعمة التى أدت إلى النتيجة. وقد كنا نهتم فى عملنا مع الإدارة العليا بصفة أساسية بتقديم خطوات عمل تقود المحاورات الاستراتيجية وتشكيل يعمل على تطبيق خطوات العمل بفاعلية. وهذه العملية والبناء تشمل:

قبل العمل:

يقدم كل مشارك حصرا للعوامل الداخلية والخارجية الهامة التى سوف تستخدم لصياغة استراتيجية المستقبل. مثال ذلك الانذارات والفرص البيئية عن نقط القوة الفريدة، والمعتقدات الأساسية والمنافسة.

دورة العمل:

يجتمع الفريق الرئاسى لتفصيل الاستراتيجية الحالية ولاستخدام المعلومات السابقة على العمل فى تطوير القوى الدافعة المتوقعة مستقبلا ولتحويلها إلى قوة دافعة مستقبلية وإطار عمل استراتيجي.

المتابعة:

تفكير الفرد والمجموعة الصغيرة، ومراجعة وتدقيق القوة الدافعة المستقبلية التجريبية والإطار الاستراتيجي فى إطار نموذج سبق إقراره.

دورة عمل للملاحظة المستمرة:

يجتمع الفريق الرئاسى مرة أخرى ليطور ويستكمل الإطار الاستراتيجى المستقبل ويختبر ويتحدى هذا الغطار وللتعرف على الموضوعات الخطيرة ثم تطوير خطة لإدارة هذه الاستراتيجية والموضوعات الخطيرة.

المراجعات:

مراجعة دورية كل ست شهور عن المشكلات والتقدم ومراجعة سنوية مفصلة ثم تحديث الاستراتيجية ويشمل ذلك وضع "استراتيجية تتجاوز أخرى".

ملاحظات عن الوقت:

يتطلب وضع الاستراتيجية أربعة أو خمسة أيام عمل على مدى شهرين كما تتطلب المراجعة يومى عمل أو ثلاثة ويجرى تحديث الاستراتيجية كل سنة.

المشاركة:

ينهض العضو المنتدب للشركة أو رئيس مجلس الإدارة أو رئيس القسم أيهم يتحمل المسئولية الكاملة بالدور الرئيسي فى وضع استراتيجية المنظمة أو الوحدة التى تجرى دراستها. ولا يمكن أن توضع الاستراتيجية وتستخدم فى ترشيد القرارات الكبرى التى تواجه المنظمة إلا بالارتباط الكامل والمشاركة النشطة لكل منهم فى كل ناحية من نواحى الإدارة الاستراتيجية.

الباب الأول

الفصل الأول

الاستراتيجية والاستمرارية

على مفترق الطرق:

سواء كنت كبير منفذين أو عضوا فى فريق الإدارة العليا الجماعية أو منفذا رئيسيا فى قطاع فلا شك أنك فكرت فى هذا السؤال: إلى أين ينبغى أن توجه منظمتى؟ ومع أن هذا سؤال بسيط ومباشر فقد رأينا الكثير من كبار المنفذين يجدونه لغزا كبيرا ترهقهم محاولة الإجابة عليه ولهم كل العذر فى ذلك. فإذا وجهت هذا السؤال لذاتك ولفريق الإدارة العليا فى منظمتك فإنك تضع منظمتك موضع الاختبار. إذ أن السؤال ينفذ إلى طبيعة وهدف المنظمة وإلى رؤيتك لما ينبغى أن تصير إليه. أنه سؤال عن استراتيجيتك الجماعية.

وتؤدى محاولة الإجابة على هذا السؤال البسيط الخادع عن الاستراتيجية المشتركة الى تساؤلات أكثر تحديدا: فما هى الاستراتيجية؟ وكيف تختلف الاستراتيجية عن وترتبط مع التخطيط طويل المدى واتخاذ القرار التنفيذى؟ وما الذى يحدد نطاق المنتجات والأسواق؟ وما هى الاختيارات الاستراتيجية المستقبلة؟ وكيف تقارن هذه مع الاتجاه الذى توجه إليه المنظمة الآن؟ وكيف تتحقق الإدارة العليا من أن الاستراتيجية تدفع عمليات نشاط الأعمال؟ تتطلب الإجابة على هذه الأسئلة التوصل إلى تعريف واضح للاستراتيجية وإلى مفهوم لصياغتها وهذا ما سوف نجده فى الصفحات التالية.

هذه الأسئلة عن أين ينبغى أن توجه منظمة ما تثير التحدى. إذ يفترض أنه بصرف النظر عن قوة المنظمة فى وضعها الحالى فالوضع الراهن يكون دائما

محل اختبار. أنه يتعرض دائما للمقارنة مع توقعاتنا عما نريد أن تكون عليه المنظمة. وتفترض هذه التساؤلات أن الانسان هو الذى يصنع المنظمة التى يخدمها. أنهم يضعون قدر المنظمة كلية حيث تبعيتها: ليس فى أيدى الأقدار ولكن فى أيدى وعقول الرؤساء التنفيذيين الذين يوجهونها.

تعريف الاستراتيجية:

حتى يمكن فهم ماهية الاستراتيجية وكيف ترتبط بالجانب التنفيذى من العمل ننظر إلى ناحيتين هامتين فى استمرارية جميع المنظمات: ما الذى ترجوه المنظمة لكيانها فى المستقبل وكيف تصل إليه. وبينما يتكامل هذان الوجهان كليهما فى التفكير على المدى الطويل إلا أنه لا يجوز الخلط بينهما. وتحديد المنظمة لذاتها مستقبلا- ما الذى ترغب أن تكون عليه- وتخطيطها واتخاذ القرارات التنفيذية – وكيف تصل إلى هناك – أمور مترابطة ولكنها منفصلة الأبعاد. ولما كانت رغبة المنظمة فى تشكيل مستقبلها تحدد اتجاها فلابد اذن أن يتحدد هذا الاتجاه قبل التخطيط البعيد المدى وقبل اتخاذ القرارات اليومية التى تنشأ عن مثل هذا التخطيط.

ومن سوء الحظ أن كلمة "استراتيجية" استخدمت عفويا فى المراجع الموضوعية وفى نطاق السوق. والحقيقة أنها اتخذت العديد من المعانى البعض منها يخلط بين بعدى ماذا وكيف. ويتحدث المديرون كثيرا عن "استراتيجيتنا التسعيرية" و"استراتيجية القوى العاملة" و"استراتيجيتنا المالية" ومثل هذه "الاستراتيجيات" هى فى الواقع فى نظرنا نقط هامة لاتخاذ القرارات العملية التى تفترض فهما واضحا لما ترغب المنظمة فى تحقيقه. وهى ترتبط بكيفية تحقيق المنظمة لذاتها فى المستقبل أو رؤيتها.

وبطريقة مشابهة يطلق على الاستراتيجية أحيانا تخطيط استراتيجى وتستخدم حينئذ بالتبادل مع التخطيط طويل المدى، مثال ذلك أن أحد الكتب المعنون "نظم التخطيط الاستراتيجى" يعلن عن الغلاف الامامى أنه "يشرح عملية التخطيط طويل المدى" وفى هذا المثل فإن الاستراتيجية ترتبط مرة أخرى بكيف. ويستخدم كبار المديرين فى أمثلة أخرى كلمة استراتيجية لتعنى طبيعة واتجاه المنظمة وهدفها الأساسى. وهذا هو أسلوبنا فى استخدام المصطلح.

ولسنا نعنى كثيرا بتقنين كلمة هامة مثل استراتيجية. ومع ذلك فإنه حتى تضع استراتيجية ناجحة فإنه يجب أن يتوفر لك فهم واضح لماهية الاستراتيجية وما الذى يكون عليه الناتج النهائى لصياغة الاستراتيجية. إذ ينبغى أن تقدم الاستراتيجية صورة للمنظمة كما ترغب أن تبدو فى المستقبل. فالاستراتيجية هى الرؤية الموجهة إلى ما ينبغى أن تكون عليه المنظمة وليس إلى كيفية وصول المنظمة إلى هذا الوضع. وتعرف الاستراتيجية على أنها الإطار المرشد لهذه الاختيارات التى تحدد طبيعة واتجاه منظمة ما. وتتصل هذه الاختيارات بمجال المنتجات أو الخدمات والأسواق والقدرات الهامة والنمو والعائد وتخصيص الموارد للمنظمة.

الاستراتيجية .. موضوع من:

لكل منظمة عزم أو اتجاه، أن لها وجهتها. ويخاطر كبار المديرين، الذين يتركون تحديد اتجاه منظمتهم للمصادفة أو لغيرهم من داخل المنظمة أو خارجها، بمستقبلها وقوتها الدافعة. هذه النقطة بالغة الأهمية ولكنها غالبا ما تغفل. ويمكن أن يعنى الخطأ فى تحديد اتجاه المنظمة أن يقوم بذلك صغار الموظفين من المستويات الأولى أو الحكومة أو المصارف أو المنافسة أو اتحاد العمال وغيرهم.

ولنذكر على سبيل المثال تجربة إحدى الشركات التى نال أحد منتجاتها التخصصية حظا كبيرا من النجاح لدرجة أنه حدث اتصال برئيس مجلس إدارتها حول اتخاذ شركته نموذجا يعمم. وقد جعلت بنوك الاستثمار هذا التوقع يبدو مغريا.

وعندما سارت الخطط للحصول على ضمان عام ثبت أن نجاح الشركة فى ذاته مشكلة. إذ أنها صنعت وحققت مركزا ممتازا من خلال منتج واحد ينتظر أن يكون نقطة ضعف فى سوق الأوراق المالية، ومن ثم شجع رئيس الشركة على أن يطور سلسلة من منتجات أخرى تصلح لنفس السوق.

ولم تحقق المنتجات الجديدة نجاحا بالمرة. وعندما تقوقعت الشركة وركزت على قواها المعترف بها أخذت تنمو مرة أخرى. ولم يجد رئيسها مسوغا لأن يسمح لمجتمع الاستثمار أن يتحكم فى اتجاه شركته.

وقد يكون للقوانين والسياسات أو الأنظمة التى تضعها الهيئات الحكومية الأثر فى تحديد اتجاه الشركة مستقبلا سواء اتخذت استراتيجية واعية أولا. ويستطيع كبار المديرين الذين يضعون استراتيجية واضحة استخدام نظرتهم المتعمقة إلى الحكومة باعتبارها إضافة إلى هذه الاستراتيجية. بينما يكتفى كبار المديرين الذين لا تتوفر لهم استراتيجية مدركة أو الذين لا يعيدون النظر فى تقييم استراتيجيتهم دوريا التفاعل مع إجراءات الحكومة. ويتحدد اتجاه هذه المنظمات استجابة لأى تهديد يرون تحاشيه أو فرصة يريدون اغتنامها.

من ذلك أن لوائح الحكومة وتحذيراتها عن أخطار تدخين السجاير قد غيرت كثيرا من اتجاه كبرى شركات التبغ فى الولايات المتحدة الأمريكية. فقد استجابت هذه الشركات للبيئة المعادية بأن اندفعت مذعورة إلى التنويع – فنهضت بأعمال جديدة من تخمير البيرة إلى انتاج البترول إلى تصنيع الأغذية

وقد لخص R.T. Reynolds Industries Inc. جهود منظمته فى التنويع على مدى عشرة سنوات بأن: "الشركة تطورت إلى شركة قابضة ليس لها إدارة مباشرة من القمة".

ويمكن أن يحدد الاتجاه أحيانا فى المنظمة من خلال عدد من المستويات والوظائف. فأحد الشركات تتكون من موزع مستقل يخدم سوقا جغرافية لصالح معدات إنشائية ثقيلة. وقسمت المنظمة فعلا من خلال عدد من الأنشطة المتنوعة بعضها مقترح والبعض الآخر فى مرحلة التنفيذ. ويفكر نائب الرئيس للعمليات فى التوسع فى أنشطة الصيانة بإضافة القدرة على صيانة معدات الشركة المنافسة. بينما تحرك نائب الرئيس للشئون المالية لإنشاء وظيفة الائتمان التى لا غنى عنها باعتبارها ركيزة لأعمال أخرى. ومع أنه توفر لنائب الرئيس للمبيعات قوة عاملة جيدة التدريب شديدة الحماس للعمل إلا أنه شعر أن خط الانتاج يحتاج للتقوية. وكان مهتما بإضافة معدات أساسية ومساندة إلى خط انتاجه الذى اقامه رجال صناعة آخرون. ولم يكتف بكل هذا بل جعل من اهتمامات قسم الانتاج أن يعد لعملائه ملحقات لبعض وسائل النقل. وقد تطلب هذا مهارة ضخمة أراد مدير الانتاج أن يوفرها لأنواع أخرى من العمل.

وبينما يمكن تقديم الثناء لكل من هؤلاء المديرين على المبادرة فى هذا الفراغ الاستراتيجى الجماعى فإن لأنشطتهم كذلك القدرة على تغيير اتجاه الأعمال بدرجة محسوسة. ويمكن أن يكون لبعض النتائج آثار هامة بالنسبة للاتفاقية القانونية بين رجال الصناعة وموزعيهم. وقد يعمل آخرون على تشتيت جهود المنظمة دون الاستناد إلى قرار جماعى واع. ومن حسن الحظ أن قد تطورت استراتيجية جماعية قبل أن تتحرك هذه الاتجاهات الوظيفية إلى بعيد. ويمكن أن تكون هذه المنظمة دفعت ثمنا باهظا مقابل تحديد اتجاهها بقرارات منفصلة تصدر من مختلف الاماكن والمستويات.

ونحن لا ندعي أن المديرين في الأمثلة السابقة أقل مقدرة من غيرهم. ولا نقول أن الاستراتيجية علاج ناجح لكل صعوبة. ومع ذلك فإن المديرين الذين يتوفر لهم إدراك حماسي عن الاتجاه الذي ينبغي أن توجه إليه منظماتهم يكونوا أكثر مقاومة لكل من الهجوم أو المساومة على الاختيارات التي توصلهم إلى هناك .

التكيف للبقاء:

هؤلاء الذين يتحاشون التوصل إلى تفاهم عن الفصل بين "ماذا/ كيف" لم يحكموا بالضرورة على منظماتهم بالفشل. والمنظمات تشبه إلى حد ما الكائنات الحية. عليها أن تتكيف مع الحياة وقد استطاعت بعض المنظمات أن تتكيف من خلال التركيز على العمليات الحالية. وهي تجابه المستقبل بأن تداوم على تحسين فاعلية التشغيل. أنها ميالة للعمل وتنزع إلى ترسيخ العمل التنفيذي بمعنى التوسع أو التباطؤ في الانفاق الراسمالي والتوسع أو التباطؤ في قيود التاجير ورقابة أدق على قوائم المواد. والتوسع أو الإقلال من الخدمات الاستشارية وتغيرات الأسعار ونظم توزيع أكثر فاعلية ومثال ذلك. وبينما المعلومات عن المستقبل هامة بالنسبة لهذه المنظمات فإنها تستخدم بصفة أساسية لوضع الحدود على التوسع في العمليات الحالية.

ولكن المسكن للعمليات إذا أخذ منفردا فإنه يشكل دواء خطيرا لمعالجة أزمة يمكن أن تهدد استمرار الأعمال. فإذا وجهت منظمة ما في الاتجاه الخاطئ فإن آخر ما تحتاج إليه هو الوصول إلى هناك متصفة بفاعلية أكبر . أما إذا وجهت في الاتجاه الصحيح فإن المنظمة لا تحتاج بالتأكيد إلى أن يتغير هذا الاتجاه دون دراية من خلال عمل تنفذي يتخذ في فراغ استراتيجي.

وتتهيأ منظمات اخرى للبقاء بطريقة مختلفة. أنها تدرك الأهمية البالغة للعمليات المؤثرة ولكنها تعلم أن الأنشطة التنفيذية لابد أن تستهدى باستراتيجية محددة تماما. فهى لا تفترض أن المعلومات الحالية تعتبر مسلمات بالنسبة للمستقبل ولكنها تتساءل ماذا يجرى فى العالم من حولنا؟ وماذا يشير إليه هذا عن اتجاهنا الحالى؟ وما الذى ينبغى أن يكون عليه منتجنا ونطاق السوق؟ الأفضل أن تستخدم هذه المنظمات معلومات عن المستقبل للإجابة على هذه الأسئلة عن الاستراتيجية ولا تقتصر على أن تسقط العمليات الحالية على المستقبل. أنها تعلم أنه حتى تبقى فى بيئة من التغيير المضطرب فلابد أن يسير التخطيط التنفيذى فى إطار استراتيجيتها. وبمجرد أن توضع استراتيجيتهم فإنها تقود القرارات التنفيذية.

علاقة الاستراتيجية / العمليات:

يمكن أن توضح العلاقة بين الاستراتيجية والعمليات بالطريقة التالية:

ماذا / كيف	الاستراتيجية	
	واضحة	غير واضحة
عمليات فعالة	(1) استراتيجية واضحة وعمليات فعالة تتصف بالنجاح المتساوى والذى سوف يتحقق فى المستقبل.	(2) استراتيجية غير واضحة ولكن عمليات فعالة تتصف بالنجاح المتساوى الماضى بينما يشك فى المستقبل.
عمليات غير فعالة	(3) استراتيجية واضحة ولكن عمليات غير فعالة نجحت لبعض الوقت فى الماضى على المدى القصير ولكن المنافسة المتزايدة تجعل النجاح فى المستقبل مشكوك فيه.	(4) استراتيجية غير واضحة وعمليات غير فعالة تتصف بالفشل المتساوى فى الماضى والمستقبل.

ونستطيع فى هذه الأرباع الأربعة أن نرى أنه مع الاستراتيجية الواضحة والعمليات الفعالة سوف نكسب دائما. ومع الاستراتيجية غير الواضحة والعمليات عديمة الأثر سوف نخسر دائما. أما إذا كانت الاستراتيجية واضحة والعمليات عديمة الأثر فالنتيجة موضع تساؤل. فقد يستمر الكسب ولكنه يعتمد بصورة تكاد تكون كاملة على القدرة على التنبؤ ثم يستند إلى رحمة القوى الخارجية مثل الاقتصاد والمنافسة وهى قوى لا تعرف الرحمة عادة وبالمثل إذا كانت العمليات فعالة ولكن الاستراتيجية غير واضحة فقد نبقى من خلال دفعة نشطة إلى الأمام. ولكن حتى متى؟

وشركة و. ت. جرانت مثل واضح على شركة فى الربع الأخير. وكانت خاسرة لأنه لم يتوفر لها فكرة واضحة عما ينبغى أن تكون عليه فى المستقبل كما أن خططها التنفيذية لم تكن ملائمة. وتشهد التعليقات التالية الواردة فى أسبوعية الأعمال على افتقاد شركة جرانت القدرة على التوجيه:

واسوأ من ذلك أن "جرانت" لم يستطع من قبل أن يقرر نوع المخزون هذاز ويقول منفذ سابق: "كان هناك خلاف كثير فى داخل الشركة حول ما إذا كان ينبغى أن نسلك طريق مارت من أن نتبع موقف وارد وبينى؛ وكان ستالى تنبر جر غير متفهمين للموضوع والنتيجة أن أضخذ موقف بين بين ولم يتحقق شئ".

وبالإضافة إلى افتقاد الاتجاه لم تكن عمليات جرانت من يوم لآخر تتصف بالفاعلية:

فقد افتتح جرانت بين عامي 1963 ، 1973 مخزنا وتوسع فى 91 أخرى وحدثت معظم الزيادة التى بدأت 1968 فى رئاسة ريتشارد مايون ادوارد ستالى.

ويقول كندريك أن "توسع الشركة سبب اجهادا كبيرا لقدرتها المادية البشرية فقد كانت هذه مخازن كبيرة. وكنا نستعمل من 6 مليون إلى 7 مليون

قدم مربع فى السنة — ولم يتناسب التوسع فى إدارة المنظمة مع التوسع فى المخازن أبدا" ويضيف منفذ سابق للعمليات لم يستطع برنامجنا التدريبى ملاحقة التوسع فى المخازن ولم يستغرق الأمر وقتا طويلا حتى بدأ التخلف يظهر.

وفى الربع الاول تمثل شركة "جنرال الكتريك" نموذج "الرابح" مع اعطاء صورة واضحة لما ينبغى أن تكون عليه الشركة فى المستقبل فى عملياتها. وتمثل شركة سيرز روبك منظمة أخرى أظهرت على مدى سنوات وبصفة مستمرة قدرتها على أن تتوقع التغيرات وتحدد الاتجاه وتجرى التنظيم بسرعة وفاعلية وتسير فى الاتجاه المحدد. ومع ذلك تعرض "سيرز" لصعوبة استراتيجية فى الماضى القريب. وربما يتحول من الربع الأول إلى الربع الثانى.

ومن المحتمل أن تقع أغلب الشركات فى الربعين الثانى والثالث. ويمكن أن توضع بعض الشركات مثل تلك التى استندت فى انشائها إلى قوة انتشار التكنولوجيا فى الربع الثالث. ومع احساسها الواضح بالاستراتيجية بسبب اختراع أو ابتكار يمكن أن تتخلف العمليات. ثم يحدث الانتشار داخل الصناعة عندما تشتد المنافسة أو عندما تجد الشركات الضعيفة فى التنفيذ أن الاقتحام لا يتقدم بها إلا إلى مدى محدود. وقد كان هذا هو الاتجاه فى صناعة شبه الموصلات. وشركة مثل أجهزة تكساس تعتبر رابحة لأنها على خلاف شركات كثيرة فى هذه الصناعة تحولت إلى الربع الأول بفضل استراتيجيتها الواضحة وعملياتها ذات الفاعلية.

وتعتبر صناعة الساعات السويسرية ممثلة للربع الثانى ومع أن هذه الصناعة ممتازة من حيث الفاعلية فى الانتاج والتسويق إلا أنها بدت غير قادرة على أن تتلاءم مع التغيرات فى التكنولوجيا. وفى الولايات المتحدة كانت العمليات القوية تاريخيا أكثر أهمية من التفكير الاستراتيجى الواضح. وكان

الكثير من المنظمات الأمريكية فى الماضى يتبع الربع الثانى واستمرت تعمل رغم أنها افتقدت الاحساس بالاتجاه الاستراتيجى الواضح. ومع ذلك فإنه مع توفر موارد غير محدودة وعمالة ماهرة وسوق كبيرة متناسقة وطلب عالمى واسع على منتجات الولايات المتحدة فمن الذى يحتاج أن يفكر طويلا فى أى نوع من العمل يريد أن ينهض به فى المستقبل؟

ولكن الآن مع تناقص الموارد والمنافسة الدولية وتزايد تدخل الحكومات وغيرها من جماعات اصحاب المصالح فإنه حتى أكثر العمليات فاعلية لا تستطيع التغلب على مشكلة افتقاد الاتجاه الاستراتيجي الواضح. ويجب على شركة اليوم صياغة استراتيجية واضحة تنبثق عنها عمليات ذات فاعلية.

الفصل الثاني

الاستراتيجية والتخطيط طويل المدى

توضيح الاختلاط بينهما

لاحظنا خلال عملنا مع رجال الإدارة العليا في صياغة الاستراتيجية بروز موضوع طاغ يظهر بانتظام مقلق هو: اللبس بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى وتأثير ذلك على صياغة الاستراتيجية. وقد استكشفنا من قبل الحاجة لفصل الاستراتيجية عن عمليات التنفيذ، وبينما يسهل استيعاب هذا الفصل من الناحية الفكرية فإنه يغلب عليه عدم الوضوح خلال الممارسة ونرى أن الفهم غير الدقيق لدور التخطيط طويل المدى هو السبب الرئيسي لعدم الوضوح وما ينتج عنه من اختلاط.

ولابد لتفسير هذا، من الفصل بين الاستراتيجية والتخطيط طويل المدى. لماذا؟ ذلك أن الكثير من المنظمات تتوفر لها خطط طويلة المدى وكثير من المديرين في الإدارة العليا مقتنعون بأن مثل هذه الخطط تؤدي وظيفة الاستراتيجية. فلماذا إذن لا يستخدم التخطيط طويل المدى في صياغة الاستراتيجية؟ وماذا في هذا التخطيط يجعله لا يصلح لذلك؟

وما نقصد إليه من تقديم النقط التالية هو أن نوضح كيف أن التخطيط طويل المدى، لا يصلح لصياغة الاستراتيجية. وليس في هذا ما ينتقص أو يقلل من شأنه فهو اداة مفيدة وضرورية ولكن لا يكون فعالا – كما هو الحال في كل أداة – إلا إذا استخدم في الغرض الذي يصلح له. والسماح للتخطيط طويل المدى بأن يضع استراتيجيتك يشبه إلى حد كبير اختيار أسلوب ممتاز ليقوم بعلاج مشكلة شخصت تشخيصا خاطئا. وهذه هي الأسباب:

1- تتجه الخطط طويلة المدى لأن تؤسس على اسقاط العمليات الحالية فى المستقبل. وبينما كثيرا ما يلاحظ فى إعداد هذه الخطط تأثير التغيرات الاقتصادية والبيئية والسياسية الاجتماعية، والتكنولوجية، فإن هذه المدخلات تستخدم اساسا لتحديد مدى توسع أو تقيد المنظمة فى إسقاط عملياتها الجارية. ولا تستخدم هذه المدخلات كأساس لتحديد اتجاه استراتيجي. ويقدم نائب المدير للعمليات وأحد المديرين فى شركة كبرى كمثال على ذلك ما يلى: عندما شغلت هذه الوظيفة كان على أن أضع خطة عمل ووجدت أن الأسلوب الذى كانت تجمع به الخطط معا هو استخدام مدخل خط الاتجاه. وذكر كبار الموظفين الذين جمعوا الخطة أن معدلنا فى النمو كان على مدى السنوات العديدة الماضية بين أربعة وستة فى المائة ومن ثم ينبغى أن يكون هذا هو نمط معدل النمو فى المستقبل. لكن واحدا من منتجاتنا فى أحد المناطق الجغرافية أعطى متوسط نمو 32 فى المائة فى السنة، ولم يفعلوا أكثر من أن يفترضوا نفس معدل النمو فى المستقبل. وافتقد شيئان فى عملية تبسيط إسقاط متغير فى المستقبل، فقد كان هناك خطأ فنى يتمثل فى إغفال عدد كبير من المتغيرات ببساطة. وأهم من ذلك أن الخطط افتقدت الإحساس الطويل بالاتجاه والقيمة، أنها لم تهتم بموضوع إلى أين أردنا الذهاب.

وسواء كان هذا السؤال نمطا أو استثناء فإنه يبين ضعف التخطيط طول المدى كبديل لوضع الاستراتيجية. فالتخطيط طويل المدى لا يدعو المديرين إلى التفكير استراتيجيا أى التفكير فيما ينبغى أن تكون عليه المنظمة. وبطريقة أخرى فإن الوصول إلى المستقبل من خلال التخطيط طويل المدى لا يشجع المديرين على قيادة مستقبل منظماتهم.

2- ويحدث الاستكمال من الحاضر كما ذكر من قبل رغم الكثير مما كتب فى الموضوع مما يشجعل على وضع الأهداف ابتداء كجزء من التخطيط طويل

المدى. والحقيقة أن الكثير من المديرين لا يضعون أهدافا تحدد المستقبل أمامهم لأنهم يفتقدون مدخلا يساعدهم على ذلك بل أنه مرغمون على أن يبنوا مستقبلهم استنادا إلى توقعاتهم أكثر من بنائه على تحديد واضح لما يريدون أن تكون عليه منظماتهم. وباستخدام هذا المدخل فإن الخطط التى تضعها الشركات تحدد اتجاههم بدلا من أن يحدد الاحساس الواضح باتجاه خططهم.

3- وحيث توجد الأهداف بعيدة المدى لترشد التخطيط فإنها توضع فى كل الحالات بمدلولات مالية. وبمجرد أن توضع فإنه يجرى تطوير التنبؤات عن المنتجات والأسواق والموارد لتحقيق هذه الأهداف. ولكن من الذى يعنى بالسؤال الاستراتيجى الأساسى وهو: ما الذى يحدد مجال منتجات وأسواق المنظمة المستقبلة؟ وبينما يوجد لكل منظمة أهداف مالية تخطط من حولها وتقيس عملياتها التنفيذية فإن منظمات قليلة تستخدم مثل هذه الأهداف باعتبارها المحدد الأساسى لمنتجاتها ومجال سوقها. وعندما تستخدم الاهداف المالية طويلة المدى باعتبارها المنفذ الرئيسى للتخطيط طويل المدى فإنها تستطيع أن تسبق إلى معرفة الاعتبارات الهامة فى تحديد المنتج ومجال السوق والنتائج المنتظرة تحقيقها. وما يحدث عادة هو أن توضع الأهداف المالية بعيدة المدى وتصاغ الخطط ثم تترك هذه الموضوعات الاستراتيجية الرئيسية دون أن تختبر على الإطلاق.

4- وتبنى الخطط طويلة المدى ابتداء من أدنى المستويات حيث توجد المعلومات اللازمة لإجراء التنبؤات. وبتجميع التنبؤات من مختلف اجزاء المنظمة تتشكل الخطة المقترحة. وفى الوقت الذى تقبل فيه الخطط المجمعة المفصلة لا تكون هناك فى الواقع فرصة لإضافة وجهات نظر جديدة عن المستقبل. والحقيقة أن قدرة الإدارة العليا على تعديل هذه الخطط – إلا فى التوافة- يمكن أن تصادف عقبات شديدة. فإذا لم تتوفر لدى الإدارة العليا استراتيجية واضحة تستخدم فى تقييم الخطط التى تصل إلى المستوى الاعلى للمنظمة فإنها تتعرض للحصار فى

عملية تخصيص الموارد وتنعدم المرونة فيها. وهناك تعليق لأحد كبار المنفذين المنهمكين فى الدورة التخطيط يعتبر نمطيا هو أنه: "فى الوقت الذى يتحقق فيه التقدم فى دورة التخطيط طويل المدى نصبح جميعا مستغرقين فى تدقيق الاسقاطات بحيث تفتقد القدرة على التساؤل فيما إذا كانت هذه الاسقاطات تنقلنا إلى حيث نريد أن نصل".

5- وتبدو الخطط طويلة المدى باستمرار واضحة فى التفاؤل. وينشأ هذا بصفة أساسية عن رغبة هؤلاء الذين يقومون بعمليات الإسقاط فى مختلف مستويات المنظمة بعمل أفضل كل فى مجاله فى السنوات القادمة. ويبدو هذا التفاؤل أوضح فى المجالات الأضعف وكذلك الأقوى من المنظمات على السواء وبذلك لا تبدو الفروق واضحة بينهما ولهذا أهمية حيوية من حيث فاعلية تخصيص الموارد على أساس استراتيجيى. وفى الوقت الذى يصل فيه هذا التفاؤل إلى الإدارة العليا تكون كل وحدة قد تنبأت بأنه إذا توفر لها كمية "س" من الموارد الجديدة فإنها سوف تنجز "ص" أفضل فى السنة التالية. وقد عالج أحد المنفذين هذا الوضع على النحو التالى. "إذا نظرنا إلى التنبؤ بالمبيعات من القاعدة إلى أعلى فسوف نصل إلى تنبؤ أكثر تفاؤلا كلما صعدنا إلى أعلى فى السلم بدرجة تفوق التصور. ويرجع ذلك ببساطة لأنك تزيد مساحات التفاؤل بصورة مركبة كلما صعدنا فى السلم". وهذا يزيد من القيد على حرية الإدارة العليا فى أحداث التغيرات، لأن مثل هذه التنبؤات تصبح هى الحكمة الجماعية السائدة. ويبدو كل ما يحدث من تغيير ليس روتينيا تماما على أنه تحكم ونزوة فى نظر بقية المنظمة. ولما كان تخصيص الموارد يرتبط بهذه الخطط المتفائلة فإن قدرة الشخصيات القوية على الاغراء وما يؤكدون من تحقيق أهداف غير واقعية تعمل غالبا على تفويض الأهداف الاستراتيجية.

6- ومن المعتاد أن يبدأ التخطيط طويل المدى بافتراضات عن البيئة- الاقتصاد والتغيير التكنولوجي والاحداث الاجتماعية والسياسية- ونقط القوة والضعف فى المنظمة. ومع أنه يمكن أن يكون لهذه المعلومات دلالة استراتيجية قوية فإن التخطيط طويل المدى يتجه لاستخدام مثل هذه البيانات أساسا على أنها مرشدة فى تحديد مدى التفاؤل أم التشاؤم فى التنبؤ بالمنتج والسوق على المدى الطويل. ويرجع هذا إلى أن التخطيط طويل المدى ليس عملية تتيح استخدام البيانات الهامة عن البيئة الخارجية لأغراض استراتيجية.

7- وتتجه الخطط طويلة المدى لأن تكون غير مرنة (ولو أنها تقدم عادة فى مجلد ذو ثلاث حلقات كشاهد على مرونتها). ويستغرق التخطيط لمدة ثلاث سنوات قدرا ضخما من العمل فما بالك بمدة خمس سنوات أو أكثر، ودون توفر إطار استراتيجي واضح للتعرف على ما ترغب المنظمة أن تكون عليه يضطر التخطيط طويل المدى إلى بناء صورة مركبة للمنظمة باسقاط كل تفصيلات النشاط على المستقبل. فبأى طريقة أخرى يمكن للتخطيط أن يصل إلى منظور كلى للمنظمة فى المستقبل؟ مثل هذا الجهد يعمل كمعوق للتغيير: أنه يحول معظم الخطط طويلة المدى إلى هياكل نمطية لعدم المرونة. وعدم المرونة يجعل من الصعوبة بمكان التفاعل مع التغيرات غير المتوقعة فى البيئة وتعديل الخطط تبعا لذلك. ولا تحدث التعديلات فى الخطط طويلة المدى إلا عندما تصل الاحداث إلى أبعاد الأزمة.

8- والتخطيط طويل المدى هو فى واقعه قصير المدى بدرجة أكبر مما يعترف به أى انسان إذ تقترح نظرية التخطيط طويلة المدى أن تعد الاسقاطات لمدة خمس سنوات وحينئذ يرجع خلفا إلى السنة الأولى. ولكن كيف يتم ذلك فى غياب اطار متدرج للنظر للأمام لخمس سنوات؟ وافتقاد ذلك يضطر المديرين إلى عكس النظرية والابتداء بالاسقاط من السنة الأولى. يضاف إلى ذلك أن الاسقاطات

التي تتم إلى مدة أبعد مشكوك فيها. ولما كان هناك الكثير من العمل المطلوب تنفيذه فإنه تجرى في السنة الأولى أكثر التحليلات تفصيلا. وعلى كل فإن المدير يعلم أنه قادر على أحداث التغيير في السنوات التالية: أنها السنة الأولى فحسب التي لا يمكن التغيير فيها- فهذه السنة تصبح هي الميزانية. وكلما كان التركيز على فترة أقصر كلما كان من الأيسر أن يقيد المدير بقيود العمليات الجارية وكان الاحتمال أقل في أن يتأثر بالمعلومات التي لها دلالة استراتيجية متوقعة. وعلى كل حال فإن أغلب جوائز الأداء تقاس بأداء السنة الاولى فحسب.

الفصل الثالث

القوة الدافعة والمجالات الاستراتيجية التسع الرئيسية

الحاجة إلى نظام استراتيجي:

عرفنا الاستراتيجية بأنها نظام يرشد الاختيارات التى تحدد طبيعة واتجاه منظمة ما. ولكن ما هى هذه "الاختيارات" وما الذى يشكل النظام الذى يمكن فى نطاقه أن تتم هذه الاختيارات؟

تكاد تجابه المنظمة كل يوم تقريبا باختيارات كبرى توجيهية. وهى تشكل الاختيار بين أنواع المنتجات التى تعنى المنظمة بها أولا تهمها، والأسواق الجغرافية وقطاعات السوق والقدرات أو مجموعات المتعاملين الذين سوف تخدمهم أو لا تخدمهم، والقدرات الرئيسية أو الموارد الضرورية لمساندة هذه المنتجات والأسواق والنمو والعائد المطلوب وتخصيص الموارد.

ويحدد الأسلوب الذى تتم به عملية الاختيار طبيعة واتجاه منظمتك. فإذا أجريت فى نطاق نظام استراتيجى فمن الواضح أن يسيطر كبار المديرين الذين يطورون هذا النظام على اتجاه المنظمة. أما إذا اجريت الاختيارات بعيدا عن النظام الاستراتيجى فإنك تتخلى عن هذه الرقابة، وتتعرض المنظمة لتشعب الاتجاه وتحكم من يقوم بهذا الاختيار.

وحتى تكون الاستراتيجية عملية ومفيدة فإنها يجب أن تشكل نظاما يحدد مجال وحدود كل من مجالات الاختيار. ثم أنها يجب أن توضح كيف يرتبط كل منها بالآخر. ويصبح السؤال الوحيد البالغ الأهمية: هو كيف يمكن إقامة هذا النظام؟

وتتطلب الإجابة على هذا السؤال مفهوم واضح وبسيط يهدى الإدارة العليا – رباط مركزى يمكن أن يعمل كقاعدة لتطوير إطار استراتيجي. ونطلق على هذا المفهوم القوة الدافعة.

القوة الدافعة:

يمكن أن يقال دون تبسيط كبير أن المنظمة هى المجموع الكلى للمنتجات التى تقدمها الأسواق الجغرافية وقطاعات السوق ومجموعات المتعاملين الذين تخدمهم. والحقيقة أن الكثيرمن موارد المنظمة وقدراتها وخططها وتشكيلها واتخاذ القرار وحل المشكلات – وباختصار كل أنشطتها الهامة – هى فى نهاية المطاف موجهة نحو منتجاتها وأسواقها. وبذلك يكون أهم قرار استراتيجى رئيسى هو: ما الذى ينبغى أن يكون عليه نطاق منتجاتنا وأسواقنا؟

هذا سؤال عسير. وأنت باعتبارك مديرا رئيسيا فلا شك أنك واجهت من قبل منتجا جديدا وتوسعا فى السوق أو قرارات توريد. وعند فحص مثل هذه القرارات فما الذى أدى بك وبغيرك من المديرين الرئيسيين إلى الأخذ بهذه القرارات أو رفضها؟ وهنا فإننا لا نثير اسئلة عن عامل معين أو حدث أو اسلوب قد يكون أدى إلى اتخاذ القرار – مثل ضغط المنافسة أو قاعدة حكومية جديدة أو نمو مفترض أو الربحية أو ندرة الموارد.

ولكننا نتساءل عن طبيعة واتجاه نشاط الأعمال. فمثلا لماذا اشتغلت بهذا العمل الذى تمارسه الآن ولم تعمل فى عمل آخر؟ ولماذا تنتج هذه المنتجات وليس غيرها؟ ولماذا تتعامل مع هذه الأسواق وليس مع غيرها؟ ومفهوم القوة الدافعة هو مفتاح الإدارة الاستراتيجية للمنتج الكبير والاختيارات السوق التى يجب أن تحلها منظمتك. ومن ثم فإننا نعرف القوة الدافعة بأنها المحدد الأساسى لمجال منتجات وأسواق المستقبل. وتوفر القوة الدافعة والمنتج ومجال السوق الذى

تقترحه الأساس لتحديد الاختيارات الأخرى فى المنظور الإيجابى الاستراتيجى. من ثم فإن:

القوة الدافعة

- مجال منتج المستقبل.
- مجال منتج السوق:
  جغرافى وقطاعى
- القدرات الرئيسية المطلوبة لمساندة القوة الدافعة.
- خطوط مرشدة عن الحجم / النمو.
- خطوط مرشدة عن العائد / الربح.
- تصريحات عن رسالة وحدة العمل يسترشد بها فى تخصيص الموارد.

ويجب أن تطور القوة الدافعة والنظام الاستراتيجى فى نطاق إطار زمنى مستقبلى محدد. وتساعد الأساليب التالية على إقامة هذا الإطار الزمنى:

- الوقت الاستهلاكى لتطوير المنتج.
- اتجاه السوق.
- معدل التغيير فى احتياجات وأفضليات المتعاملين.
- معدل التغيير التكنولوجى.
- كثافة رأس المال – درجة المرونة.
- معدل التغيير الاجتماعى والسياسى والاقتصادى.
- دورة حياة المنتج.

ولا يهتم بعض المديرين بالقوة الدافعة لمنظماتهم، وهم يشبهون على نحو ما أهل الكهف الذين وصفهم "افلاطون" ذات مرة. فقد مضى هؤلاء السكان حياتهم كلها من المولد إلى الشيخوخة وهم في لغز شبح مخيف تحرك على جدران الكهف ثم اختفى في غموض. وكان السكان يعرفون كل شئ عن هذه الأشباح. الحجم والشكل ووقت الظهور والاختفاء. ولكن حقيقة واحدة لم تكن معروفة لهم: أن ثقبا بعيدا في سقف الكهف سمح بنفاذ ضوء الشمس فقد كان سكان الكهف ينظرون إلى ظلال!

ومن الواضح أن كبار المديرين أكثر حنكة وعلما ولكن دون التنقيب إلى ابعد من الظواهر السطحية لمنظماتهم – سلسلة المنتجات والأسواق – فإنهم هم أيضا ينقصهم الفهم المكتمل للحقائق من حولهم وستبقى القوة الدافعة للمنظمة شيئا خفيا بالنسبة لهم.

ودون فهم واضح للقوة الدافعة، فغن التوجيه السليم لاختيارات منتج وسوق المستقبل لمنظمتك سوف يأتي أساسا من مصدرين. أولا من مراجعة القرارات السابقة عن المنتج والسوق فغنه يمكن ابتكار نوع من المنطق وتطبيقه على قرارات المنتج والسوق المستقبلة. وثانيا يمكن أن تؤسس قرارات المنتج والسوق المستقبلة استنادا إلى أساليب تطبيقية. ويصبح المجموع الكلي لهذه القرارات هو استراتيجيتك. ومن الصعب اعتبار هذه طرق فعالة لوضع الاستراتيجية. فوضع الاستراتيجية أما أن يكون عملا يشترك فيه فريق الإدارة العليا ويعمل بإدراك على تحديد القوة الدافعة ثم يستخدمها للتحديد والتعريف بمجال منتج التنظيم ومجال السوق، أو أنه عملا لا جدوى منه. فكيف، في الحقيقة، يمكن تفصيل مجال المستقبل للمنتجات والأسواق بوضوح عندما تكون القوة الدافعة التي تحدد المجال لا زالت غير واضحة في فكر الإدارة العليا؟ والأسوأ من ذلك كيف يمكن

تفصيل مجال المنتج والسوق المستقبل عندما يوجد خلاف غامض لم يجد طريقه إلى الحل بعد عن الذى ينبغى أن يدفع مستقبل المنظمة؟

ودون مفهوم القوة الدافعة والاطار الاستراتيجى الذى ينشأ عنها فإن الكثير من المنفذين يصابون بالاحباط فى محاولاتهم وضع الاستراتيجية. والمنظر جميعه معتاد جدا. إذ تترك الإدارة العليا اهتماماتها التنفيذية وتصعد إلى قمة الجبل لتبدأ التفكير الاستراتيجي العويص. فما الذى يحدث؟ أن تجربة وضع استراتيجية تتجه لأن تسقط متناثرة. فلرئيس الشركة التنفيذى أسلوبه فى التقدم ولكن هذا شأن كل فرد غيره. وتجمع المعلومات عن الشركة والبيئة ولكن هناك آراء متضاربة عن كيفية استخدامها فتصبح الاعتبارات الاستراتيجية والتنفيذية مشوشة. وهذا يجعل من السهل القفز إلى موضوعات عملية مريحة. فالخلافات العميقة عن الاتجاهات المستقبلة يصعب حلها. والارتباط الواقعى لا يحدث إلا على المستويات العامة جدا وهذا ما حدث.

ولكن بمجرد أن تحدد القوة الدافعة لمنظمتك فإنك قد حركت ما اشتملت عليه من كمية الحركة وهى مفتاح طبيعتها واتجاهها. وأخيرا يتيح تقدم القوة الدافعة لكبار المديرين فكرة رئيسية أو مفهوم يمكنهم من تقييم قرارات المنتج والسوق التى سوف تؤدى أو لا تؤدى بهم إلى هناك.

ويختبر بقية هذا الفصل مفهوم القوة الدافعة. وسوف يناقش الفصل التالى كيف تستخدم القوة الدافعة لتطوير الابعاد الأخرى للاطار الاستراتيجى.

القوة الدافعة: من اين تأتى؟

يشير بحثنا إلى أن هناك تسع مجالات استراتيجية أساسية يمكن أن يؤثر كل منها تأثيرا حاسما على طبيعة واتجاه أى منظمة. ويمكن تجميع هذه المجالات الاستراتيجية فى ثلاث فئات:

الفئة	المجال الاستراتيجي
المنتجات / الأسواق	المنتجات المقدمة
	احتياجات السوق
القدرات	التكنولوجيا
	القدرة الانتاجية
	اسلوب البيع
	اسلوب التوزيع
	المصادر الطبيعية
النتائج	الحجم / النمو
	العائد / الربح

والمجالات التسعة جميعها بالغة الأهمية بالنسبة لكل شركة. ومع ذلك وجدنا أنه فى كل واحدة من المنظمات التى بحثنا فيها أن واحدا وواحدا فقط من المجالات التسع ينبغى أن يكون هو القوة الدافعة بالنسبة للمنظمة جميعها. وبالمثل بالنسبة لأى وحدة عمل فى نطاق المنظمة فإنه ينبغى ألا يكون هناك إلا قوة دافعة واحدة، لا تكون بالضرورة هى القوة الدافعة للمنظمة كلها. وليس معنى هذا أن واحداً أو أثنين من هذه المجالات الاستراتيجية الهامة لا تكون قريبة جدا من القوة الدافعة باعتبارها تنقية ثانوية بالنسبة لاختيارات المنتج والسوق. ولكن السؤال النهائى هو أنه: عندما يصدر القرار الأخير عن منتج أو

سوق فأى من هذه المجالات الاستراتيجية يثبت أنه الأكثر حسما؟ أنه هو القوة الدافعة.

وما يبدو مثيرا للدهشة فى عدد من المنظمات وجود خلاف أولى حتى حول القوة الدافعة الحالية. وفى بعض الحالات يوجد فعلا العديد من القوى الدافعة فى عقول مختلف المنفذين. تدفع المنظمة فى اتجاهات متباينة عندما تتخذ القرارات الكبرى عن المنتج والسوق والموارد. ومتى فهمت الإدارة العليا مفهوم القوة الدافعة فإنها تستطيع أن تستخدم هذا الفهم لتصل إلى اتفاق عن أى من المجالات الاستراتيجية تمثل القوة الدافعة الحالية للمنظمة. وسوف يتحقق للإدارة العليا نقطة بداية منطقية للنظر فى الخيارات الاستراتيجية المستقبلية عند وجود قوة دافعة منصوص عليها بوضوح.

وعندما نقول أن واحدا من المجالات الاستراتيجية يعمل كقوة دافعة فإننا لا نشير ضمنا إلى أنه لا توجد لمنظمة ما غير قوة دافعة واحدة صحيحة وأن كل القوى المحتملة الأخرى خطأ. وليس تحديد قوة دافعة مستقبلة موضوع اصدار حكم افتراضى ولكنه موضوع اختيار عملى شاق استنادا إلى عوامل مثل نقط القوة والضعف فى المنظمة ومركزها التنافسى ومعتقداتها الأساسية واحداثها الخارجية / البينية التى يحتمل أن تحدث أثرا على المنظمة. وبالنسبة لأى منظمة تنبثق أحسن قوة دافعة مستقبلة من صعوبات اختيار القوة المحتملة للمستقبل بالنظر إلى هذه العوامل. وهذا الفحص الدقيق يعمل فى تضييق المجال إلى أن يقتصر على قوة دافعة واحدة يتوفر لها أعظم مزايا هذه المنظمة من حيث الفرص الداخلية والخارجية والقوى والتغلب على المخاطر ونقط الضعف.

وكذلك فإننا لا نقول أن القوة الدافعة وعملية الوصول إليها تلغى حكم واحساس الإدارة العليا عن الاتجاه الاستراتيجى للمنظمة. ولكن تفهم وتطبيق مفهوم القوة الدافعة هو أفضل طريقة لجعل هذا الحكم واضحا. ومتى أصبح

الحكم مرنيا فإن القوة الدافعة تساعد على تشكيل وتدقيق هذا الحكم حتى يمكن استخدامه بفطنة لترشيد الاختيارات المستقبلة عن المنتج والسوق.

وبعد أن سلمنا بأهمية المجالات الاستراتيجية التسعة فإننا نخصص وقتا طويلا لتعريف واختبار وتصحيح كل مجال. والأوصاف التالية لكل من هذه المجالات الاستراتيجية هى نتاج هذه المجهوداتز وحتى نحافظ على السرية فغن الأمثلة التى نقدمها لتوضيح كل مجال استراتيجى على انه قوة دافعة لم نستمدها من عملائنا فى الاستراتيجية ولكنها مأخوذة من ملاحظة المنتج وحركة السوق لمنظمات مشهورة فى عدد من الصناعات. وقد تؤدى بك خبرتك ومعرفتك بهذه المنظمات إلى نتيجة أخرى عن القوة الدافعة الخاصة بها. ولا بأس فى هذا. ونهدف بهذه الأمثلة إلى المساعدة على توضيح مفهوم القوة الدافعة. والطريقة الوحيدة المؤكدة لمعرفة القوة الدافعة لمنظمة ما هى التعرف على فكر الإدارة العليا الذى أدى إلى منتج معين وأعمال السوق.

(1) المنتجات المقدمة:

تعريف:

المنتجات هى أى شئ تقدمه المنظمة للأسواق التى تتعامل معها بما فى ذلك التدعيم والصيانة الجارية. ويمكن أن يعرف المنتج بصفة فردية أو كخط انتاج أو تجميع منتجات أو منتجات فرعية. وتعرف المنتجات على أساس السمات المشتركة مثل الوظائف التى تؤدى وحاجات البلاد التى اشبعت والحجم والشكل والمتانة... الخ.

المنتجات المقدمة باعتبارها القوة الدافعة للمنظمة:

تمثل المنظمة مع ما تقدمه من منتجات باعتبارها قوتها الدافعة. مفهوما عن منتجاتها يعتبر هاما جدا بالنسبة لأسواق المستقبل التى تخدمها وكذلك

للطرق التى سوف تقابل بها احتياجات هذه الأسواق. وسوف تستمر منتجات هذه المنظمة باعتبارها قوتها الدافعة فى انتاج وتوزيع منتجات شبيهة، ويكون للمنتجات الجديدة مواصفات تشبه كثيرا المنتجات الحالية. وسوف تركز هذه المنظمة على انتشار أكبر فى أسواقها الجغرافية الحالية وفى قطاعات معينة من السوق أو بين مجموعات الزبائن الذين تخدمهم. كما تبحث عن أسواق جغرافية جديدة وقطاعات من الأسواق حيث توجد حاجة إلى منتجاتها. وتداوم المنظمة البحث عن أساليب التحسين والتوسع فى المنتجات، وسوف توجه قدراتها نحو تدعيم التطوير الفعال وانتاج وترقية وبيع وتسليم وخدمة هذه المنتجات والخدمات. وعندما تكون القوة الدافعة للمنظمة هى المنتجات المقدمة فلا يعنى هذا بالضرورة أنها تنقصها مهارة التسويق. والحقيقة أنه يمكن أن نجد البعض من أفضل قدرات التسويق فى منظمات تحركها المنتجات المقدمة.

أمثلة مختارة:

أعمال المنظمات التالية يمكن أن تشير إلى أن قوتها الدافعة هى ما تقدمه من منتجات:

شركة فورد للمحركات.

متروجولدن ماير المحدودة.

بنك أمريكا.

2- احتياجات السوق:

تعريف:

السوق هو مجموعة من المشترين الحاليين أو المنتظرين أو المستخدمين الذين يتقاسمون احتياجات مشتركة. ويمكن تشكيل تجمعات السوق على أساس

العمر، الدخل، الجنس، التعليم والأصل العرقى والحرفة والصناعة. وقد تشكل هذه المجموعات أو تحدد على أساس جغرافى.

احتياجات السوق باعتبارها القوة الدافعة:

المنظمة التى تكون قوتها الدافعة هى احتياجات السوق سوف توفر عددا من المنتجات لاشباع الاحتياجات الحالية والناشئة فى قطاعات السوق أو مجموعات العملاء التى تخدمها. أنها تداوم باستمرار على البحث عن طرق بديلة لإشباع الحاجات التى تسدها حاليا. كما أنها سوف تداوم أيضا على البحث عن حاجات جديدة أو ناشئة فى قطاعات السوق التى تخدمها. وتطور المنظمة التى تدفعها احتياجات السوق منتجاتها أو تحصل على منتجات جديدة مختلفة لاشباع احتياجات قطاعات السوق. وعندما تستكشف أسواقا جغرافيا جديدة أو قطاعات من السوق فسوف يكون لها سمات مشابهة لسمات الأسواق التى تخدمها حاليا. وبالنسبة للمنظمة التى تدفعها احتياجات السوق فإنها سوف توجه موارد ضخمة إلى أعمال مثل تحليل الاحتياجات وبحوث السوق. كما أن لتطوير وتقديم منتجات جديدة فى الوقت المناسب الاهمية الكبرى. وعلينا الا نخلط بين المجال الاستراتيجى لاحتياجات السوق وبين الوظيفة النمطية للتسويق. ولا يعنى ان منظمة ما تركز على وظائف التسويق مثل الاعلان وبحوث السوق وتطورها أن تكون احتياجات السوق هى القوة الدافعة لها. فالتسويق هام بالنسبة لأى شركة بصرف النظر عن القوة الدافعة لها ومع ذلك فإن احتياجات السوق لا تحدد المنتجات إلا فى بعض الشركات.

أمثلة مختارة:

أعمال المنظمات التالية تشير إلى أن قوتها الدافعة هى احتياجات السوق:

منشئات بلاى بوى المحدودة.

شركة جيليت.

وزارة الصحة والخدمات الإنسانية الأمريكية.

شركة ميريل لينش وشركاه المحدودة.

3- التكنولوجيا:

تعريف:

التكنولوجيا هي مجموعة من المعرفة العلمية تتكاثر وتقبل الكثير من التحديث والتوسع. وتشمل المهارات والمعرفة التي يملكها العاملون بداخل النظام كما تتضمن العلم أو المهنة وتشمل أيضا النظم الضرورية والمعدات والتسهيلات المساندة مثل المعامل والمكتبات وأشباهها.

التكنولوجيا باعتبارها القوة الدافعة:

لا تقدم المنظمة التي تحركها التكنولوجيا إلا منتجات أو خدمات تنبع من أو تبنى على قدراتها التكنولوجية. وفي مثل هذه المنظمة تحدد التكنولوجيا مجال المنتجات التي تقدمها والأسواق التي تخدمها أكثر مما تحدد المنتجات والأسواق التكنولوجيا، وينتظر أن تسعى المنظمة إلى تحركها التكنولوجيا إلى التوصل إلى تطبيقات متنوعة لتكنولوجيتها. وتحقق ذلك من خلال المنتجات أو الخدمات التي تطورها بواسطة هذه التكنولوجيا أو من خلال بيع نتاج تكنولوجيتها إلى هؤلاء الذين ينتظر منهم تطوير منتجات وخدمات أخرى. وبينما تحاول المنظمة التي تحركها التكنولوجيا جاهدة أن تكون الرائدة في مجال الابتكارات التكنولوجية في تخصصها فإنها لا تقوم دائما بالمبادأة في نشرها. والكثير من المنظمات التي تحركها التكنولوجية تركز على تحويل التقدم الذي تحقق في أماكن أخرى إلى مجموعة من التطبيقات.

أمثلة مختارة:

تشير أعمال المنظمات التالية إلى أن قوتها الدافعة هى التكنولوجيا:

دى بونت دى تيمورز وشركاه.

المركز الأمريكى للرقابة على الأمراض.

أجهزة تكساس.

4- القدرة الانتاجية:

تعريف:

تتضمن المقدرة الانتاجية المعرفة اللازمة للانتاج والعمليات والنظم والمعدات المطلوبة لصناعة منتجات معينة والمقدرة على تحسين هذه العمليات. وتشمل المقدرة على الانتاج فى منظمة خدمات هذه العمليات والمهارات المطلوبة لتوفير الخدمة أو تقديم مواد تدعيم واجراءات وبرامج ضرورية الخ .

المقدرة الانتاجية كقوة دافعة:

لا تقدم المنظمة التى تحركها المقدرة الانتاجية إلا هذه المنتجات التى يمكن أن تصنع أو تطور باستخدام المعرفة والعمليات والنظم والمعدات الخاصة بها .

وهناك نوعان مختلفان من أشكال المقدرة الانتاجية باعتبارها قوة دافعة. الأول ينظر إلى النمط السلعى من الاعمال . وهذه المنظمة سوف تصنع منتجات معمرة تخضع لاقتصاديات الحجم . ويكون التركيز فيها على كفاءة الانتاج مع الاهتمام بالمنتجات التى تحقق أعلى انتاجية . ويمكن أن تكون المنتجات الجديدة مختلفة تماما عن المنتجات الحالية بينما هى لازالت تستخدم المعرفة الانتاجية والاجراءات والنظم والمعدات الحالية .

وقد تصنع هذه المنظمة منتجات لمنظمة أخرى كأسلوب لاستخدام هذه المقدرة. وقد تؤجر أو تبيع قدرتها للآخرين.

وصورة ثانية من المقدرة الانتاجية باعتبارها قوة دافعة هى نمط ورشة العمل. وتنتج هذه المنظمة أنواعا كثيرة من المنتجات والمنتجات التابعة أو الاجزاء التى تستخدم معرفتها الانتاجية والعمليات والنظم والمعدات. وينتظر أن تستخدم المنتجات الجديدة أو العمل المقبول نفس هذه القدرات الانتاجية. وبمرور الوقت تحتمل أن تضيف ورشة العمل هذه معدات مساندة بزيادات صغيرة لتوسيع قاعدتها ولتوفير مرونة اضافية وقيمة مضافة.

أمثلة مختارة:

أعمال المنظمات التالية ينتظر أن تشير إلى أن قوتها الدافعة هى المقدرة الانتاجية.

مؤسسة الولايات المتحدة للصلب.

مؤسسة مكتب الخدمة.

شركة دونيللى وأولاده.

شركة الورق الدولية.

5- أسلوب البيع:

اسلوب البيع هو الطريقة الأساسية التى تقنع بها منظمة ما عملاءها الحاليين والمنتظرين أو المستفيدين النهائيين إن كانوا من غير عملائها بشراء منتجاتها. ويمكن أن يدعم هذا الأسلوب الأولى فى البيع بطرق عديدة، مثل الاعلان والعرض والبريد المباشر الخ.

أسلوب البيع باعتباره القوة الدافعة:

تحدد المنظمة التى يدفعها أسلوبها فى بيع المنتجات التى تقدمها والأسواق التى تدخلها ومجالها الجغرافى على أساس القدرات وحدود هذاالأسلوب الاساسى للبيع. والمنظمة التى يدفعها أسلوب البيع قد تبحث مداخل أخرى تكون مشابهة أو منسجمة مع أسلوبها الحالى للبيع. وسوف تطور قدراتها الأخرى وبخاصة أسلوب التوزيع بحيث تساند أسلوبها فى البيع. وقد تبيع هذه المنظمة منتجات منظمات أخرى حتى تحصل على أعظم فائدة من أسلوب البيع كقوة دافعة.

أمثلة مختارة:

أعمال المنظمات التالية تشير إلى أن قوتها الدافعة هى أسلوب البيع؟

منتجات أفون المحدودة.

نادى كتاب الشهر المحدود.

منشأة فرانكلين لسك النقود.

سبيجل المحدودة (كتالوج المبيعات بالقطاعى).

6- أسلوب التوزيع:

تعريف:

أسلوب التوزيع هو الطريقة التى تصل بها المنتجات إلى العميل بما فى ذلك التخزين فى الحقل أو على الطريق. وهذه تشمل معرفة متميزة، ونظم ومعدات لتدعيم طريقة التوزيع. ولا يتضمن كيفية اغراء العميل المنتظر على شراء المنتج. مثال ذلك أن حاملا للعرض يمكن أن يكون جزءا من أسلوب البيع.

ويمكن أن يوجه أسلوب التوزيع لكل من الزبون والمستخدم الأخير إذا كان غير العميل.

أسلوب التوزيع باعتباره القوة الدافعة:

سوف تحدد المنظمة التى يحركها أسلوب توزيع المنتجات التى تبيعها، والعملاء الذين تبيع لهم المنتجات ومجالها الجغرافى على أساس هذه الأنواع من المنتجات أو الخدمات والعملاء الذين يمكن التعامل معهم من خلال قنوات التوزيع القائمة. وقد تسعى إلى قنوات توزيع أخرى تشبه أسلوبها الحالى فى التوزيع. وسوف تطور قدراتها الأخرى وخاصة أسلوب البيع بحيث يساند أسلوب التوزيع وقد توزع هذه المنظمة منتجات منظمات أخرى لتجنى أقصى فائدة من شبكة توزيعها.

أمثلة مختارة:

أن أعمال المنظمات التالية تشير إلى أن القوة الدافعة لها هى أسلوب التوزيع:

مؤسسة الهاتف والبرق الأمريكية.

مؤسسة ماك دونالد.

شركة خدمات المقاصف.

7- الموارد الطبيعية:

تعريف:

الموارد الطبيعية هى تلك الأشكال الحقيقية والمنتظرة للثروة المستثمرة المستمدة من الطبيعة. وهذه تشمل الفحم والزيت والمعادن والخشب والماء والارض

المستثمرة الخ وهى لا تشمل الموارد البشرية أو الموارد التى ينتجها الانسان مثل النقود والأغذية المصنعة الخ .

الموارد الطبيعية باعتبارها القوة الدافعة:

ان منظمة ما تكون الموارد الطبيعية هى القوة الدافعة لها ينتظر أن تطور منتجاتها وأسواقها من خلال استخدام أو المحافظة على مواردها الطبيعية. أنها تركز على التحكم فى هذه الموارد كوسيلة لزيادة قيمتها وقد تبيعها للاخرين أو تحولها إلى منتجات. ولا يعنى مجرد أن منظمة ما تملك أو تشترى موارد طبيعية لتدعيم منتجاتها مثل شركة صلب أن قوتها الدافعة هى الموارد الطبيعية.

أمثلة مختارة:

أن اعمال المنظمات التالية قد تشير إلى أن قوتها الدافعة هى الموارد الطبيعية:

مؤسسة بترول الخليج.

مقاطعة البرتا، كندا.

مناجم دى بيرز الموحدة.

مصلحة الغابات الأمريكية.

8- الحجم / النمو:

تعريف:

يعرف الحجم/ النمو لمنظمة ما على أنه حجمها الكلى و/ أو معدل النمو، كما يقاس بأكثر المؤشرات ملاءمة. والحجم بالنسبة لبعض المنظمات يحظى

بأعظم أهمية ومعدل النمو هو كيف يصل إلى هذا الحجم. وبالنسبة لمنظمات أخرى فإن معدل النمو يحظى بأعظم أهمية بينما الحجم ليس إلا النتيجة.

الحجم / النمو باعتباره القوة الدافعة:

أن المنظمة التى تكون قوتها الدافعة هى الحجم / النمو تحدد مجال ما تنتجه والأسواق التى تخدمها ومجالها الجغرافى بناء على رغبتها فى أن تصبح أكبر أو أصغر. فالحجم / النمو لا يشكل القوة الدافعة إلا إذا أدت الرغبة فى النمو إلى تغيير فى المنتج ومجال السوق. فالمنظمة التى تنشد النمو السريع ولكن فى نطاق المنتج والسوق الحالى ليست مدفوعة بالحجم / النمو. والمنظمة التى تكون قوتها الدافعة الحجم/ النمو سوف تضع مستويات للحجم والنمو تختلف كثيرا عن مستواها الحالى فى الأداء. وسوف تندفع هذه المنظمة إلى منتجات أو أسواق جديدة غير مترابطة، أن الحجم/ النمو لا يعنى الوصول تلقائيا إلى الكبر. أنه قد يعنى الانحسار المنضبط إذا كان مثل هذا الانكماش يحدد مجال المنتجات والأسواق. وليس من المحتمل أن يكون الحجم/ النمو قوة دافعة طويلة المدى، والمعتاد أن تخضع منظمة ما للحجم/ النمو كقوة دافعة لفترة محدودة من الزمن لتمكينها أن تتحرك نحو قوة دافعة أخرى.

أمثلة مختارة:

أعمال المنظمات التالية تميل إلى اقتراح أن قوتها الدافعة هى الحجم/ النمو.

المجموعة القارية المحدودة.

شيرسون، ليوب، رودس المحدودة.

ولما كان الحجم / النمو يشكل دائما قوة دافعة مؤقتة فإنه ينظر إليه على احسن الأحوال باعتبار وقت معين من حياة المنظمة مثال ذلك:

جامعة مدينة نيويورك (فى الستينات).

مؤسسة سلسلة بواز (فى السبعينات).

صناعات ليتون المحدودة (أواخر الخمسينات والستينات).

9- العائد / الربح:

تعريف:

العائد / الربح هو النتيجة المالية لجهودا منظمة ما. ويمكن قياس هذه النتيجة بطرق مختلفة كأن تكون نسبة مئوية من المبيعات أو عائد على الأصول أو عائد من فرض العدالة. وفى المنظمات التى لا تهدف إلى الربح فقد يكون قياس العائد بدلالة نسبة التكلفة إلى الفائدة والرقابة على الميزانية أو بنوعية أو مستوى الخدمة المقدمة.

العائد / الربح باعتباره القوة الدافعة:

ان منظمة يدفعها العائد / الربح سوف تحدد مجال منتجاتها وأسواقها بناء على رغبتها فى تحقيق مستويات معينة من العائد/ الربح. فلا يكون العائد / الربح هو القوة الدافعة لها إلا إذا أحدث تغييرا فى المنتج أو مجال السوق يحقق متطلباتها من العائد / الربح. والمنظمة التى ترغب فى أن تزيد من العائد والربح ومع ذلك تبقى فى إطار مجال المنتج الحالى والسوق لا يكون العائد/ الربح قوتها الدافعة. وحتى يحدث هذا فيجب أن تستخدم أهداف العائد والربح فى تحديد مجال المنتجات والأسواق المستقبلة ولا تكون كستار فى تحديد مجال المنتجات والأسواق المستقبلة ولا تكون كستار لمنتجات أو أسواق معينة للاختيار من داخل

نطاق ذلك المنتج. ويمكن أن تقود هذ القوة الدافعة منظمة ما تبحث عن أنواع متعددة من منتجات غير مترابطة على مدى الزمن، أو أنها قد تقود منظمة ما لتغير من خط من المنتجات المترابطة إلى خط مختلف من منتجات مترابطة بسبب اعتبارات العائد / الربح. وقد تضيق أو تحد اختيارات المنتج السوق لمنظمة ما يدفعها العائد الربح بسبب حاجاتها إلى الحصول على عائد مستمر.

أمثلة مختارة:

أعمال المنظمات الآتية تميل إلى اقتراح أن القوة الدافعة لها هى العائد/ الربح.

مؤسسة الهاتف والبرق الدولية.

الصناعات الخليجية والغربية المحدودة.

صناعات رينولدز المحدودة.

القوة الدافعة وتأثيرها:

يعتمد مجال المنتج والسوق لمنظمتك وأنواع القدرات المطلوبة لتدعيم مجال هذا المنتج والسوق ونتائجها بمدلول النمو والعائد على قوتها الدافعة. ولكل من المجالات الاستراتيجية التسعة باعتبارها قوة دافعة أثر عميق يختلف بالنسبة لكل منظمة. ومن ثم فإنه اعتمادا على القوة الدافعة التى تختارها وأنواع المنتجات التى تقدمها والأسواق التى تخدمها سوف يختلف الأثر على مر الزمن.

والواقع أن المحادثة التى ينتظر أن تسمعها فى مكتب كبير المنفذين لشركة قوتها الدافعة هى احتياجات السوق عن اختيارات المنتج الكبرى ينتظر أن تبعد كثيرا عما يمكن أن تسمعه فى منظمة تكون قوتها الدافعة هى المنتجات المقدمة أو العائد / الربح. فعندما تكون القوة الدافعة هى احتياجات السوق فإن المناقشة حول المنتج ينتظر أن تركز أكثر على اسئلة مثل: "بالنظر إلى نجاحنا

فى هذا المنتج ما هى المداخل الجديدة التى تطبقها البحوث التطورات لاستمرار هذا النجاح؟" "وما هى الاحتياجات الأخرى لعملائنا؟" وما هى المنتجات الجديدة التى ينبغى أن تطورها لإشباع هذه الحاجات؟".

وبالنسبة للمنتجات المقدمة كقوة دافعة فإن مناقشة المنتج ينتظر أن تكون حول أسئلة مثل: "ما الذى يجريه القسم الهندسى بالنسبة لنتائج بحوث السوق لتحسين نموذج السنة التالية؟" "وماذا نحن فاعلون لملء هذه الفجوة فى خط الانتاج الحالى؟" "أن فكرة هذا المنتج الجديد تبدو عظيمة ولكن كيف تساند مفهومنا عن المنتج الحالى؟".

وفى حالة العائد / الربح كقوة دافعة للمنظمة فإن النقاش حول المنتج ينتظر أن يدور حول أسئلة مثل: "انى لا اهتم بالتعاون بالنسبة لنتائج بحوث السوق لتحسين نموذج السنة التالية؟" وما هى أهدافنا فى الربح؟" فإذا كنا سوف نحقق أهدافنا فى الربح على مدى السنوات القليلة القادمة فإن السؤال هو: ما هى أمثل طريقة لنحصل على أعمال عالية الربح تكون غير مرتبطة بما نقوم به حالياً؟"

القوة الدافعة: اداة لصياغة الاستراتيجية:

أن التعرف على قوتك الدافعة الحالية ثم النظر فيما إذا كان ينبغى أن تغيرها أم لا بالنسبة للمستقبل هو أكثر النواحى صعوبة فى صياغة الاستراتيجية. والمخاطر كبيرة. إذ يجب أن توضع افتراضات عن المستقبل غير المؤكد وينص على القيم بوضوح. ومن المطلوب البحث كثيرا فى أعماق النفس واتخاذ موقف معين. ومع ذلك فإنه لا يمكن أن تكون منظمتك ببساطة كل شئ لكل الناس.

وقد توصل بعض المنفذين إلى ان الصراع مع القوة الدافعة قد يتطلب أيضا رغبة فى الاعتراف والاعتراف للمرؤسين فى حالة الرئيس التنفيذى للشركة – بأنهم لم يكونوا واضحين فى فهمهم لطبيعة منظمتهم. ويستعيد رئيس أحدى الشركات الذى التحق حديثا بالمنظمة التى يرأسها الأن تصوره الخاطئ عن القوة الدافعة للشركة فيقول:

كان لدى وجهة نظر خاطئة تماما عن قوتنا الدافعة. فقد كنت أظن استنادا إلى برنامج التوسع وتوفير التوريدات للمنظمة على مدى السنوات القليلة الماضية أن قوتنا الدافعة كانت هى الحجم النمو. وقد خاطرنا بتخصيص مبلغ كبيرمن المال لشراء مصانع وشركات عديدة. ولكن فى واقع الأمر عندما نظرنا بإمعان إلى قوتنا الدافعة لم تكن هى الحجم/ النمو. وكانت التكنولوجيا هى التى ربطت هذه القرارات معا. وكانت هى قوتنا الدافعة. ولم تكن شركتنا تقدم للسوق إلا المنتجات الناشئة عن جهودنا الشاملة فى البحوث والتطورات.

وليس اتفاق فريق الإدارة العليا على نص الاستراتيجية أمرا بالغ الصعوبة عندما تكون المناقشة حرة تحتفظ بمستوى عال من التجريد. ولا تستطيع إلا قلة المجادلة فى هذه الفقرة من بيان استراتيجية أحد المنظمات:

الهدف الاساسى لمنظمتنا هو تحقيق مستوى عال من الربحية بتقديم مستوى متميز من المنتجات إلى الزبائن بأسلوب يأخذ فى اعتباره كل من المصالح التجارية والاحتياجات الأوسع للمجتمع..

ومن ناحية أخرى فإلى أى مدى يقدم النص السابق المساعدة فى حل اختيارات المنتج والسوق المستقبل؟ ومفهوم القوة الدافعة والعملية التى تستخدم للوصول اليه تحافظ بأمانة على وجهات النظر المختلفة بعيدة عن الزيف نتيجة

عدم وضوح التجريد. وعندما تتحدد المناقشة بدقة ووضوح فإن النص الاستراتيجي الذى ينشأ عنها يكون واضحا ومحددا ومفيدا.

قارن بين النص الاستراتيجي السابق والنص التالى الذى أعيدت صياغته. والفقرات التالية استمدت من وصف المنظمة لقوتها الدافعة:

أننا شركة تقدم منتجات اهتمامها الأساسى هو صناعة وبيع أجزاء الكترونية متخصصة وسوف يتركز اهتمامنا فى تحسين وتوسيع منتجاتنا الحالية حتى يمكنها خدمة أسواقنا الجغرافية الحالية على نحو أفضل.

وبينما نركز اهتماماتنا على أسواق أجزاء قطع غيار الالكترونيات المتخصصة التى نتعامل فيها مع الولايات المتحدة فسوف ننشط فى تطوير أسواق دولية جديدة لمنتجاتنا الأساسية. وسوف تكون كندا والمكسيك وأوربا الغربية هى أهدافنا الأولى.

وسوف لا تنقص من مواردنا المتاحة بالقيام ببحوث تحولنا عن خطوط انتاجنا الحالية...

ودون معرفة أى شئ اضافى عن استراتيجية هذه المنظمة فأى نص يمكن أن يعمل كمرشد أوضح وأكثر تحديدا فى اتخاذ القرارات الكبرى عن المنتج والسوق؟ افترض فعلا أنه كان عليك أن تتخذ قرارا عن منتج جديد أو امدادات وتوسع فى سوق أو تخصيص موارد للبحوث والتطورات فأى تصريح يمكن أن يكون أكثر دلالة؟

والقوة الدافعة كأداة لصياغة الاستراتيجية وسيلة لإبراز وجهات النظر المختلفة عن الاتجاه المستقبل للأعمال. أنها الاداة لإبراز وجهات النظر هذه ولحل الخلافات ولصياغة نص معين للاستراتيجية. وعندما تثير الأسئلة من الذى كانت له الكلمة الاخيرة فى تحديد مجال المنتج / السوق لمنظمتنا؟ وما الذى

ينبغي أن يكون؟ أنه لا يوجد ببساطة مكان للاختفاء. أنك مضطر لأن تتخذ موقفا وأن تدعم الموقف بتحليل جاد للمعلومات المتاحة.

وللإجابة على السؤال الأول – ما هي قوتنا الدافعة الحالية. فإنه عليك أن تحلل المنتج السابق وأعمال السوق قبل أن يمكنك الوصول إلى نتيجة. مثال ذلك ما الذي حدد قرارنا بقبول أو رفض هذا المنتج الجديد أو بالاستفادة منه أو بالابتعاد عن فرصة السوق الجديد هذه؟ واتخذ قرار القبول أو الرفض؟.

قد يكون الوضع أنه لا توجد حاليا قوة دافعة مفردة ترتبط بها الإدارة العليا، وان الافتراضات في الحقيقة عن قوى دافعة مفترضة قد عدلت من مختلف اختيارات المنتج والسوق والموارد. ويشير هذا الخلط فعلا إلى الحاجة إلى قوة دافعة مستقبلة وإلى نظام استراتيجي مرتبط بها يمكن أن يتخذ في إطاره قرارات المنتج والسوق. ومن ناحية أخرى قد يكون هناك فهم واضح مشترك عن القوة الدافعة الحالية. وهذا يوفر نقطة انطلاق سليمة لاستكشاف قوة دافعة وإطار استراتيجي للمستقبل.

والإجابة على السؤال الثاني – ما الذي ينبغي أن تكون عليه قوتنا الدافعة المستقبلة؟ يتطلب أن تقوم أنت وكبار المديرين الآخرين باتخاذ موقف حول الاتجاه المستقبل للمنظمة. كما يتطلب أيضا من فريق الإدارة العليا التفكير الجاد عن نتائج كل واحدة من القوى الدافعة التي تبدو المحتملة مستقبلا. ومثال ذلك ما يتيحه اختبار كل قوة دافعة مستقبلة بالنسبة لعوامل مثل المعتقدات الأساسية للمنظمة أو القوى الفريدة والانذارات والفرص البيئية الخطيرة وأحداث التنافس المتوقعة وتوقعات النمو والعائد؟ ما هي نتائج كل واحدة من القوى الدافعة المحتملة مستقبلا على المنتج الحالي أو الخدمة وأولويات السوق وعلى اختيارات المنتج الجديد والسوق المحتمل؟ وما هو الأثر

المنتظر لكل من القوى الدافعة المستقبلة المتوقعة على الخطوط المرشدة للقدرات الأساسية الحالية والحجم / النمو والعائد/ الربح؟

وعملية جمع المعلومات وتحليلها واختبارها بمدلول القوة الدافعة تمكن كبار المديرين من أن يوضحوا ما كان متضمنا فى اختياراتهم السابقة عن المنتج والسوق وما قد يكون متضمنا فى تفكيرهم عن الاتجاه المستقبل للمنظمة. ويتيح مفهوم القوة الدافعة للمديرين أن يطوروا ويقيموا استراتيجيات مستقبلة للمنظمة. كما أنه يوفر أيضا أداة لإبراز الاختلافات بين التفكير الموجه بين كبار المديرين ثم التوفيق بين هذه الفروق دون المساومة على وضوح وفائدة النص النهائى للاستراتيجية.

الباب الثانى

الفصل الرابع

وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ

إدارة الاستراتيجية عملية مستمرة. أنها تبدأ مع صياغة الاستراتيجية وتستمر حتى التنفيذ ثم تتحرك إلى مراجعة وتحديث الاستراتيجية مع تغير الظروف داخل وخارج المنظمة كليهما. وكل ناحية من الإدارة الاستراتيجية هامة ولكن لا يوجد مكان تختبر فيه مثابرة فريق الرئاسة بدقة أكثر منها فى مجال تنفيذ الاستراتيجية. ويتطلب تنفيذ الاستراتيجية الربط بين ما تحب المنظمة أن تصل إليه والاسلوب الذى ينبغى أن تنهجه لتحقيق ذلك.

وتحديد القوة الدافعة لمنظمة ما ثم التعريف بالاطار الاستراتيجى الذى يساندها هو أشق تحد متصور يواجه الإدارة العليا. فإن المسئولية عن تنفيذ هذه الاستراتيجية ليست تحد بقدر ما هى تطوير نظام ومنهجية لوضع هذه الاستراتيجية فى مكانها الصحيح. وبينما صياغة الاستراتيجية مسئولية تختص بها الإدارة العليا فإن خطط تنفيذها تتضمن جهدا منسقا بين الإدارة العليا وعدد كبير من الأفراد من جميع أجزاء التنظيم. ويصف هذا الفصل هذا المنهج بشئ من التفصيل ويقترح منهجية مساندة.

والاستراتيجية جيدة الصياغة هى الخطوة الأولى نحو التنفيذ الفعال. وعندما يكون نص الاستراتيجية واضحا بسيطا ومحددا فإنه يمكن نقله تفاعلية، تحفظه الذاكرة ويطبقه أفراد المديرين الذين يستطيعون الاحتفاظ باستراتيجية منظماتهم فى رؤوسهم وتكون معهم دائما. فكل خطة يجب أن تطور وكل قرار يجب إصداره يمكن اختباره بالنظر إلى هذه الصورة العقلية. وهذا هو التنفيذ المستمر فى أفضل صوره الرئيسية الهامة.

ولا يجوز أن يقتصر فهم الاستراتيجية بوضوح وتطبيقها على هؤلاء الذين يديرون الأعمال، بل يجب أيضا أن تكون متضمنة في التشكيل التنظيمي، وتصريحات المنظمة. كما رأينا، تقدم الاستراتيجية الجماعية في الهدف المنصوص عليه في كل وحدة عمل وقسم من أقسام المشورة. وتساعد تصريحات المنظمة والاستراتيجية التي تنبع منها على تشكيل النسيج الاستراتيجي للمنظمة ولهؤلاء الذين يديرونها.

ومع كل هذا فهناك ديناميكية مفقودة. فقد وجدنا أن تطبيق الاستراتيجية يتطلب تحديد وإدارة وحل عقدة ما أسميناه موضوعات خطيرة. وسوف يعرف هذا الفصل ويشرح مدخل الموضوعات الخطيرة إلى الإدارة الاستراتيجية. وسوف يرشدك إلى كيفية استخدام هذا المدخل في منظمتك.

مدخل الموضوعات الخطيرة إلى إدارة الاستراتيجية:

بدأت احدى الشركات التي نعرفها منذ سنوات، نشاطها في قطاع الأعمال بمنتج واحد من المصادر الطبيعية، وكانت هذه الشركة حسنة الإدارة تتصف بروح المغامرة القوية واستخدمت بائعين ومسوقين مهرة. ثم توسع نشاطها وأصبحت تبيع وتوزع مواردها الخام في أسواق شملت العالم جميعه. وتفرعت الشركة فزادت أولا من قدرتها في العمليات التصنيعية ثم أضافت من خلال فروعها الدولية عددا كبيرا من المنتجات والخدمات التي شملت التخزين وبناء السفن وانتاج الصلب وتصريف النفايات الصلبة وإدارة الممتلكات وخدمات مالية متنوعة.

وكانت فروع المنظمة مستقلة نسبيا وبمرور الوقت زادت كل منها ونوعت في خط انتاجها. مثال ذلك أن أحد الفروع التي تدير المباني اهتمت بأعمال الفندقة. وفرع أخر يعمل في نشاط النقل عمل في إيجار وتأجير الجرارات.

واندفعت هذه الفروع إلى مجالات تبعد كثيرا عن نشاطها الأساسي الذي بدأت به والذي ظل أهم مصدر مفرد في نمو المنظمة وأرباحها.

وكانت علاقات التقرير الخاصة بالشركة تتسم بتعقيد يكاد يشكل متاهات. فبعض الفروع الدولية تقدم تقاريرها إلى رئاسات أوروبية بينما فروع أخرى بينها عدد في أوروبا تقدم تقاريرها إلى رئاسات في الولايات المتحدة. وبعض خطوط الانتاج والمصانع التي تتبع هذه الفروع قدمت تقاريرها إلى أوروبا وأخرى قدمت إلى الولايات المتحدة لغير سبب ظاهر.

وقد دعم نمط النمو المستمر الصامد بالإضافة إلى صورة الربح الناصعة تفاؤل الرئاسة العليا على الأقل بالنسبة للمستقبل القريب. ولكن عندما اجتمع كبار المديرين وأعدوا للمرة الأولى تصريحا واضحا عن استراتيجية المنظمة جميعها برز عدد من الأسئلة الهامة الصعبة. كيف نتأكد من أن هذه الاستراتيجية سوف ترشد على المدى الطويل جهود إعادة الاستثمار طويل الأجل في الامدادات والتفريغ؟ ماذا نحتاج من السياسات والإجراءات الجديدة لنحافظ على الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية؟ كيف يمكن توضيح شبكة علاقات التقرير المعقدة بحيث يمكن للتشكيل التنظيمي أن يساند الاستراتيجية بصورة أفضل؟ وما الذي نفعله في المنتجات والخدمات التي تقع خارج نطاق استراتيجيتنا؟

والأسئلة التي أثارتها هذه الشركة ذات أهمية خطيرة بالنسبة لنجاح الاستراتيجية. ودون حل هذه المسائل يمكن أن تستمر عمليات المنظمة تتخبط في اتجاهات مختلفة بصرف النظر عن الرغبة الرئاسية الجماعية للمنظمة.

هذه الاسئلة التي لم تجد الحل هي نموذج لما نسميه بالموضوعات الخطيرة. وهي تتصل بالترابط بين الاستراتيجية والعمليات. فالموضوعات الخطيرة هي هذه التغيرات الكبرى والتعديلات والاضافات إلى تشكيل المنظمة

ونظمها وإلى قدراتها ومواردها وإلى حاجاتها من المعلومات والإدارة التي تنشأ عن وضع الاستراتيجية. ولابد أن تحل حتى تنجح الاستراتيجية.

وقد تظهر بعض هذه الموضوعات كنتيجة مباشرة لمداولات الإدارة العليا عن صياغة الاستراتيجية مثل الحاجة إلى ملاحظة المنافسين الجدد، والحاجة إلى طريقة محسنة لمتابعة الاتجاه البيئي، والحاجة إلى تعديل عقيدة أساسية للمنظمة. وهذه يمكن أن تسمى بحق "موضوعات استراتيجية". وقد تظهر موضوعات أخرى بدرجة أكبر نتيجة الحاجة إلى تعديل عمليات ذات استراتيجية واضحة. مثال ذلك الحاجة إلى التوسع في تسويق منتج حالي، والحاجة إلى زيادة الاختراق في قطاع معين من السوق والحاجة إلى الاسراع في تنفيذ نظام جديد للمعلومات، ويمكن أن يطلق عليها أيضا "موضوعات تنفيذية" وسواء كانت الموضوعات "استراتيجية" أو "تنفيذية" من الناحية النظرية فإنها إذا كانت هامة بالنسبة لنجاح الاستراتيجية من الناحية العملية يجب أن تحل. أنها بنود تنفيذية هامة على جدول أعمال تنفيذ الاستراتيجية.

مصادر وامتداد الموضوعات الخطيرة:

أين تبحث عن الموضوعات الخطيرة وعدد ما تجده منها هما دالة لعاملين أساسيين هما:

1. مدى اختلاف القوة الدافعة المستقبلة عن القوة الدافعة الحالية. مثال ذلك أن منظمة تنتقل من أسلوب التوزيع إلى احتياجات السوق كقوة دافعة، يمكن أن تنتظر ظهور موضوعات خطيرة في كل المجالات الاستراتيجية الرئيسية والقدرات بخلاف التشكيل التنظيمي والبيئة الخارجية والمنافسة.
2. صحة وقوة المنظمة الشاملة. مثال ذلك أن منظمة لا يتوفر لها إلا قليل من القوى الفريدة مع قصور في الإداة ذات الكفاءة وامتياز ضعيف في أسواقها قد

تواجه بموضوعات خطيرة متميزة بصرف النظر عن التغيير فى القوة الدافعة. وفى هذه الحالة ينتج عن مجرد وضع الاستراتيجية ظهور موضوعات خطيرة.

وفى كل من هذه المصادر الرئيسية قد تبرز موضوعات خطيرة اضافية. وتظهر بعض الموضوعات لأن استراتيجية ما قد تجابه بانذار خارجى. فمثلا قد تحدث أثناء انتظار لوائح أو قيود حكومية أو متطلبات من مختلف مجموعات أصحاب المصالح أو تدخل متوقع من أحد المنافسين أحداث تضر بسلامة الاستراتيجية. وبينما جدية هذه الانذارات قد لا تكون كافية لتسبب تغيرات فى الاستراتيجية فإن أثرها المنتظر يجب أن يعالج على أنه من الموضوعات الخطيرة.

وقد تبرز أحيانا موضوعات خطيرة عندما ينظر قسم أو وحدة عمل إلى استراتيجيته فى ضوء علاقتها بالفلسفة الشاملة للمنظمة. ففى واحد من الفروع مثلا ربما تركز أكثر الموضوعات الخطيرة حول حقيقة أن استراتيجيته سارت ضد عقيدة أساسية للمنظمة الأصلية. ونظر مجلس إدارة المنظمة للفرع على أن وظيفته الكبرى هى التحول الفعال من المواد الأولية إلى منتجات كاملة تباع فى سوق الولايات المتحدة، ومن ثم تنتج نقدا يدعم مشروعات المنظمة الأخرى. وعندما اتخذ الفرع قوة دافعة من المنتجات المقدمة مع حاجات موازية للاستثمار المكثف فى تطوير المنتج والتسويق اصبح هناك موضوعا خطيرا عاجلا هو: كيف نقنع مجلس الإدارة لتعديل منظوره إذا عرفنا أين نريد أن نكون بعد انقضاء خمس سنوات؟

وقد تظهر بعض موضوعات خطيرة لأن قوة دافعة جديدة تؤثر على مقدرة فريدة للمنظمة. وقد راجعت شركة تدفعها المنتجات الخطيرة فيما يتعلق بهذه القوة الفريدة. مثل كم عدد البائعين الذين إلى تميزها فى السوق أن تتحول إلى احتياجات السوق كقوة دافعة. وكانت احدى القوى الفريدة لهذه الشركة جهاز

البيع المتخصص وأفراده ذوى الخبرة إذ أن الحجم والخبرة والمهارة المتخصصة للقوى العاملة فى البيع شكلت القوى الفريدة للمنظمة. وأثار الانتقال الى احتياجات السوق كقوة دافعة العديد من الموضوعات الخطيرة فيما يتعلق بهذه القوة الفريدة. مثل كم عدد البائعين الذين يمكن اعادة تدريبهم ليعملوا فى المجال الأوسع من المنتجات؟ وكيف يتم هذا التدريب؟ وما الذى نستطيع أن نفعل لمنع هجرة من تدربوا إلى المنافسين؟

وللموضوعات الخطيرة وجود منتشر. أنها تستطيع أن تبرز عند كل مرحلة حاسمة خلال عملية وضع الاستراتيجية. مثال ذلك أن الفريق الرئاسى لبنك اقليمى له مصالح دولية كان عليه أن يحدد أولا استراتيجيته الحالية قبل وضع استراتيجيته المستقبلة. وعندما تركزت المنافسة على تحديد مجال السوق الحالية أثار كبير منفذى الشركة سؤالا عن المجازفة. "كيف نحدد حاليا ما إذا كانت سوق متوقعة جديدة خارج الولايات المتحدة تؤيد نسبة المخاطرة إلى العائد الدخول فيها؟ هو أسلوبنا فى ذلك"؟ وتبع ذلك نقاش شديد لم يصل الى اتفاق. وكان واضحا أن هذا موضوع يحتاج إلى اهتمام وخاصة إذا اشتملت الاستراتيجية المستقبلة على توسع دولى.

ولا تغير كل المنظمات قوتها الدافعة. ففى إحدى الشركات على سبيل المثال، لم تبرز قوة دافعة جديدة متميزة نتيجة جهود فريق الإدارة العليا لوضع الاستراتيجية. كما لم تكشف هذه الشركة ان صحتها وقوتها الشاملة احتاجت إلى علاج. بل ان تجربتها فى وضع الاستراتيجية دعمت سلامة المنتجات المقدمة كقوتها الدافعة الحالية باعتبارها أفضل نهج للمستقبل. وشعر كبير المنفذين لهذه الشركة فى أول الأمر بالاحباط نظرا لأنه لم يتعرف على قوة دفع جديدة مثيرة أو موضوعات خطيرة. ولكن لم يكن هذا إلا رد الفعل الأول. وأدى الاحتفاظ بنفس التركيب الأساسى للمنتج والتركيز الضيق نسبيا بكبير المنفذين

والمديرين إلى البحث داخل تشكيل عن هذه الموضوعات الفرعية التى سوف تحافظ على منتجات وقدرات منظمتهم فى المقدمة. فهل ينبغى التوسع فى تشكيلة المنتجات؟ أين ينبغى أن يكون نشاط منتجاتنا فى السوق؟ اى مستويات الجودة ينبغى أن نقدم؟ هل مدخلنا الحالى إلى التسويق والمبيعات عن طريق الموزعين هو الأفضل بالنسبة للمستقبل؟

وقد واجه كبير المنفذين هذا أنه حتى عندما ادت نظرة منتظمة إلى الاستراتيجية لتدعيم سلامة ما كان يجرى حاليا فإن تركيز قوة الدفع لا زال يبر ز موضوعات الى السطح تتطلب دراسة متعمقة وإيجاد حل.

ويختلف مقدار الموضوعات الخطيرة التى تنتج عن وضع الاستراتيجية إلى درجة كبيرة من منظمة إلى أخرى. ومع ذلك تتجه الموضوعات الى التجمع حول العديد من المجالات المشتركة. ولنبدأ بفحص بعض منها بالتفصيل.

تصنيف وحدات الأعمال: وما أن يتم وضع استراتيجية المنظمة حتى يستبين إذا كانت وحدات الاعمال أو مجموعات المنتج / السوق يجب أن تدعم أو تغفل، ويعاد تنظيمها أو يعاد تجميعها. وللتوضيح فلنفرض أن شركة ما كانت تعمل دون الاستناد إلى استراتيجية واضحة وما أن حددت بوضوح استراتيجيتها المستقبلة حتى اكتشفت انها قد ضمت شركات معينة أو منتجات أو أسواق لا تتلاءم مع محتوى استراتيجيتها. وهذا يؤدى إلى موضوعات خطيرة تتركز حول كيف توافق أو تلغى. فمثلا حددت إحدى الشركات مجال منتجات المستقبل – مع أخذ قوتها الدافعة فى الاعتبار – على أنه يتركز على عدد من المنتجات تخدم نقل وتوزيع وتحويل الطاقة الكهربية. وهذا يضع سلسلة البيع بالتجزئة التى حصلت عليها المنظمة من قبل- تحت استراتيجية "نمو" مفترضة – خارج إطار الاستراتيجية التى وضعتها. ومن ثم فإن احد الموضوعات التى كان على المنظمة

أن نبحثها هو: ما الذي نفعله بالنسبة للاتفاق المنتظر أن يكون مربحا ولكنه غير مقبول استراتيجيا ويستنفذ وقت وحدة العمل؟

وأن شركة ما قد تجد ان عليها أن تغيرا كثيرا من التركيز على منتجات أو أسواق معينة بافتراض وجود استراتيجية واضحة موجهة. أما كيف يتحقق هذا فإنه يصبح موضوعا خطيرا. إذ أن إحدى الشركات نظمت على اساس جغرافي. وقدمت وحدات إقليمية حاجات الزبائن المرتبطة بنطاق كامل من المنتجات والخدمات. ولكن تطلبت القوة الدافعة والاستراتيجية تشكيل مجموعات خط انتاج في ارجاء الشركة. وبرز عدد من الموضوعات الخطيرة عن كيفية إعادة التنظيم وإعادة الوضع بالنسبة للمنتج ومجموعات السوق حتى تساند الاستراتيجية الجديدة على أحسن وجه. والعكس صحيح في حالات أخرى، إذ يكون تشكيل خط الانتاج في موضعه ولكن الاستراتيجية تتطلب منظمة تركز أكثر على خدمة الأسواق سواء على أساس جغرافي أو صناعي. ومرة ثانية تبرز الموضوعات الخطيرة عن كيفية سير عملية إعادة التنظيم.

الاتصالات: تتضمن عملية نقل الاستراتيجية ما هو أكثر كثيرا من الكلام. فهناك مزالق متعددة أو موضوعات يلزم أن تحل حتى يمكن نقل الاستراتيجية بفاعلية. فمثلا في بعض الحالات يجادل المنفذون مستندين إلى أسباب قوية بأن نقل الاستراتيجية نقلا كاملا يعرض للكوارث. ومن ذلك أن أحد الأعضاء المنفذين في شركة لها استراتيجية لمدة خمس سنوات إذا نفذت تنفيذا كاملا فإنها سوف تسبب تمزقا شديدا لأحد فروعها وهو لا يرغب في أن يغرق السفينة قبل الأوان. كما رأت إحدى شركات الطاقة أنه ليس من الحكمة إذاعة استراتيجيتها لأنها يمكن أن تصبح حينئذ صيدا سهلا لأجهزة الرقابة.

ولمثل هذه التحفظات ما يبررها. فالتمييز قد يكون في الواقع الجزء الأفضل من الشجاعة. والإذاعة الكاملة للاستراتيجية قد لا تكون دائما أكثر ما

يفيد المنظمة وخاصة إذا كانت هذه الاستراتيجية حساسة. ولكل موقف قيوده المتعلقة به. وليس هناك معادلة واحدة بالذات تبين مقدار ما يمكن نقله من الاستراتيجية. ومع ذلك فإنه عندما توضع القيود على الاتصالات فلابد أن ينظر فى هذه القيود بعناية. إذ أنها قد لا تقتصر على أن تعوق قدرة المدير على أن يحافظ على انسجام قراراته مع الاستراتيجية الشاملة، ولكنها قد تفسد الولاء للمنظمة.

وفى أمثلة أخرى يزيد تدفق الموضوعات الخطيرة بسبب الأسلوب الذى يجعل الاستراتيجية تنتقل نقلا تاما وتفهم وتطبق خلال المنظمة. وقد يؤدى الفشل فى حل هذه الموضوعات إلى سوء فهم وربما إلى الاستياء. وعلى سبيل المثال حدث فى إحدى الشركات أن نائب رئيس قسم نجح فى دمج مجموعة من الشركات الهامشية وحولها إلى كيان رابح مع إدراكه الكامل أنه ينتظر أن يحتاج إلى أصول رأسمالية ضخمة فى المستقبل القريب لإكمال مجهوداته. وبمجرد أن اكتملت المرحلة الأولى انتقل المنفذ إلى خطة وميزانية رأسمالية كبيرة لتحريك المنظمة نحو نمو أكبر. وعندماأشار الرئيس إلى أن سياسة رأس المال الكثيف ضد الاستراتيجية الجماعية شعر المرءوس أن نجاحه قد ضلله. وعلق الرئيس بقوله "إذا كنا قد حرصنا على الوضوح فى نقل استراتيجيتنا لأمكن أن يكرس مجهوداته إلى أنشطة طويلة الامد أكثر انتاجية".

وبصرف النظر عن موقعك من مجال نقل الاستراتيجية من حرية الانتقاء إلى الانكشاف الكامل فإنه يجب أن تتاح الفرصة للموضوعات الخطيرة عن نقل الاستراتيجية لأن تظهر وتجد الحل. فما الذى ينبغى أن ينقل عن الاستراتيجية وأين ومتى ينبغى أن يقال؟ وما مقدار ما يقال ولمن؟ لأصحاب الأسهم؟ للمديرين من الإدارة الوسطى؟ للمشرفين؟ للموظفين؟ لقادة الاتحاد؟

للزبائن؟ للحكومة؟ وأى الأشكال ينبغى أن تتخذها المادة المنقولة؟ ومن الذى ينبغى أن يقوم بعملية النقل؟.

هذه الأسئلة تبدو سهلة الإجابة نسبيا ولكن تذكر الموقف الذى ذكر من قبل وفيه أدت استراتيجية المنظمة الجماعية الى تمزق شديد لفرع كبير. فقد حظى موضوع الاتصالات الخطير بالاهتمام الذى سيطر على الرئاسة العليا فى هذه المنظمة. وبالنسبة للفرع الذى كان عليه أن يقنع مجلس إدارته أنه لا يمكن أن ينظر إليه بعد الآن على أنه "البقرة الحلوب" فإن نفس وجود استراتيجيته ارتبط بفاعلية نقلها.

ويشكل السلوك فى أحد معانيه أكثر الصيغ أهمية للاتصال. ويمكن أن تكون ايماءة المنظمة مؤشرا ظاهرا على مستوى الارتباط باستراتيجيتها. ومع وجود نص واضح للاستراتيجية تتجه العين الفاحصة نحو أسئلة مثل: لماذا اتخذ هذا القرار الكبير عن السوق على أساس مقارنة البدائل المتاحة دون أى ذكر للمعانى الاستراتيجية المتضمنة؟ ولماذا تبدو خطة هذا القسم، كما قدمت على نقيض الاستراتيجية التى وضعناها؟ ولماذا لا تحدث مناقشة واضحة للاستراتيجية فى اجتماعاتنا لتخطيط المنتج؟ ان افتقاد الاهتمام بالاستراتيجية فى المناقشات والقرارات الهامة يمكن أن تصبح فى ذاته موضوعا خطيرا.

وعندما تكون قمت بصياغة الاستراتيجية بوضوح مع فريق الإدارة وشاركت فى هذه الاستراتيجية من يحتاجون إلى المعرفة واختبرت مستوى فهمهم لها، وتأكدت من أن الاستراتيجية هى أساس ما يحدث فى المنظمة- وعندما تصبح الاستراتيجية جزءا من حوار تنفيذ العمليات وتسمع بصفة خاصة عندما تصاغ الخطط أو يجرى اتخاذ القرارات الرئيسية — فإنك تكون تدير بنجاح الموضوع الخطير عن الاتصالات.

قدرات الموارد: لا ينتظر أن يحاج إلا قلة فى القضية التى تقول أنه من بين كل الموارد التى تتحكم فيها المنظمة لا يوجد ما هو أهم من قوة وقدرات الموارد الإنسانية. إذ أنه إذا توفر لك الأفراد اللائقون فإنك تكاد تستطيع أن تنهض بأى شئ.

ولأن الموارد البشرية على درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة للاستراتيجية فليس من المستغرب أن يتولد عدد من الموضوعات الخطيرة فى مجالات مثل التوظيف وتخطيط القوى العاملة والمكافآت. وبمجرد أن تصاغ الاستراتيجية يبرز السؤال: إلى أى درجة يجب إعادة توجيه كل من هذه المجالات كنتيجة للاستراتيجية؟

وكثيرا ما تظهر الموضوعات الخطيرة بسبب العلاقة بين القوة الدافعة وملاءمة الموارد البشرية فى داخل المنظمة. فقد تكون الموارد الحالية غير كافية أو غير ملاءمة لمساندة القوة الدافعة التى اتخذت أو أن تؤثر قوة دافعة جديدة على قدرات مورد معين كان بالغ الأهمية فى الماضى فيصبح أقل أهمية فى المستقبل.

ومتجر متعدد الأقسام يمتلك الكثير ولكنه قرر أن يشترى سلسلة من بوتيكات متاجر ملابس للجنس الواحد، لمساندة القوة الدافعة الجديدة "احتياجات السوق". وعندما جاء دور مراجعة القرار الوشيك عاد فريق الرئاسة مرة أخرى إلى موضوع الموارد البشرية المثير ومع وجود نقص فى الإدارة فى الأعمال الرئيسية فكيف يمكن أن يدار المشروع الجديد؟ أن استنزاف الموارد فى نشاط المتاجر أمر يشبه السرقة. واحتمال وضع المتاجر فى مركز ضعف كبير جدا. ومع وجود قصور فى القوة العاملة بالمنظمة بدأ فريق الإدارة العليا يناقش الحكمة فى دور القوة الدافعة الجديدة ورأى بعض المديرين أن الرجوع إلى المنتجات المقدمة كقوة دافعة أكثر واقعية بالنسبة للسنوات القليلة القادمة على الأقل. وأخيرا رؤى الأخذ باحتياجات السوق مع أنه يصبح من الضرورى مواجهة عدد من

الموضوعات الخطيرة: كيف يمكن أن نرفع من كفاءة الإدارة التى سوف تصاحب امتلاك البوتيكات؟ وما هى خطتنا لنقل المديرين الرئيسيين من عملية المتاجر إلى البوتيكات؟ وكيف يمكن أن نؤسس نوع الإدارة المتعمقة التى سوف تسمح بالاستمرار فى استغلال احتياجات السوق كقوة دافعة؟

"نحن دائما نهتم بالتفوق فى الصناعة ووفرة الانتاج والمحافظة بدقة على مواعيد التسليم" هذا ما قاله المدير التنفيذى فى منظمة متخصصة فى أعمال الكيماويات. ولم يسمع أى شخص هنا الكثير عن التفوق فى التسويق "وعندما اجتمع كبار مديرى المنظمة لوضع الاستراتيجية انتهوا إلى أن الحاجة تدعو إلى اتخاذ أسلوب يعتمد على اسماء مسجلة ذات شهرة كبيرة فى الانتقال من المقدرة الانتاجية إلى المنتجات المقدمة كقوة دافعة بين أشياء أخرى. وإعادة توجيه القوة العاملة للمنظمة. فكيف نبنى فريق مبيعات وتسويق من الطراز الأول؟ وما هى القدرات الجديدة فى تطوير المنتجات وبحوث السوق السوق التى نحتاجها لتدعيم هذه القوة الدافعة؟ ما هى التغيرات المطلوبة فى قدراتنا الإدارية؟

ومن بين كل الموضوعات الخطيرة التى تظهر فى مجال الموارد البشرية يتضمن واحد من أصحابها معالجة موقف عضو من أفراد فريق الإدارة العليا يرى لسبب أو لآخر أن من الصعب عليه أن يرتبط بالاستراتيجية التى وضعت. مثال ذلك أن المدير ورئيس مجلس الإدارة فى إحدى الشركات لم يتمكنا من الاتفاق على القوة الدافعة المستقبلة فسحب المدير مؤقتا وجهة نظره وصيغت استراتيجية مؤقتة. ولكن الفجوة بين الاثنين استمرت وفى هذا الموقف لابد أن يحدث الاتفاق مع مرور الوقت ولو مع استسلام أحد الاثنين. والا فلن يكون هناك ارتباط باتجاه منطقى. ومن المعتاد أن يجد مدير رئيسى أن وحدته نقصت اهميتها نتيجة للاستراتيجية إلى ضم وحدته إلى وحدات أخرى. وعند هذا المنعطف تبرز موضوع خطير ويثير الحاجة إلى الابقاء على مواهب المشاركين ذوى المستوى العالى فى

مواجهة الاحتياج للاحتفاظ بالاتجاه الاستراتيجي. وهذا موضوع خطير يهتم به الرئيس الأعلى شخصيا.

البيئة الخارجية:

ليس هناك رجل – ولا منظمة – تشكل جزيرة معزولة. ولتحديث هذا الجاز يقال أننا نعيش فيما أسماه أحد الاقتصاديين "سفينة فضاء أرضية" إذ أصبح كوكبنا يشكل نظاما مغلقا يمكن أن يحدث فيه الفعل – ولو كان يبدو عديم الاهمية مثل الخطأ في قراءة مقاييس على جزيرة تبعد ثلاثة أميال – صدى في جميع أجزاء وأطراف هذا النظام. ويجب على الإدارة العليا أن تتحمل مسئولية الفحص الدقيق للبيئة حتى تكون النتيجة النهائية لهذا الجهد معلومات مفيدة لصياغة الاستراتيجية.

ومعرفة ما يدور خارج حدود المنظمة لا غنى عنه من أجل البقاء. ومع ذلك فإن بعض المنظمات تتصرف كما لو كانت تعيش في فراغ. فإن سلسلة من محلات بيع الأحذية بالقطاعي تقع في مناطق المركز التجاري في العديد من المدن في الشمال الشرقي للولايات المتحدة، استمرت في بيع أحذيتها ذات السعر المرتفع غافلة عن التغيرات الاجتماعية والاقتصادية التي جرت في أسواقها. وانخفض حجم المبيعات بصرف النظر عن الخصم في الأسعار، وانكمش هامش الربح إلى مستوى خطر. ولم يقدر فريق الإدارة العليا تقديرا كاملا الأبعاد الاستراتيجية للاتجاه النزولي الحلزوني إلى أن اختبر مجال المنتج الحالي ومجال السوق في منظور البيئة الحضرية المتغيرة.

ويصبح فريق الإدارة العليا مع الفهم الواضح لقوته الدافعة أكثر حساسية لأثر البيئة الخارجية. فقد صاغت احدى شركات البترول استراتيجيتها الجماعية وادركت ان عليها ايضا ان تحل موضوعا خطيرا: "كيف يمكن أن نصل

إلى فهم أفضل لبيئتنا الاجتماعية السياسية؟" "وكيف يمكن أن تتحسن متابعة الأنشطة الحكومية المنتظرة التي يمكن أن تؤثر علينا؟ وقد مثل اهتمام فريق الإدارة العليا بالموضوع أكثر من إثارة الحماس لتحصيل مقرر دراسي في التربية الوطنية. وينتظر أن تقع هذه الشركة تحت ضغط متزايد من الحكومة إذا احتفظت بمواردها الطبيعية كقوة دافعة لها.

وعندما تغير منظمة ما قوتها الدافعة تبرز موضوعات بيئية جديدة. فما هي الاتجاهات والتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية الاجتماعية التي ينبغي علينا ملاحظتها؟. وما هي المعلومات المطلوبة؟ وما هي مصادر المعلومات الملائمة – داخل وخارج المنظمة؟ وكيف ينبغي أن تجمع هذه المعلومات وتفسر؟ وكيف ينبغي أن تهتم بها الإدارة العليا وتوجه هذه العملية؟

ويعيد هذا السؤال الأخير إلى الذاكرة قصة قصها علينا كبير إداريين / مخطط في شركة سيارات امريكية كبرى، وكانت مهمته جمع البيانات عن البيئة لأغراض التخطيط. ومن ثم فقد حضر كل الندوات الهامة عن المستقبلية وقرأ كل المراجع الملائمة وتحدث مع قادة الرأي في هذا المجال. وجمع عينة كبيرة من المعلومات عن العديد من الاتجاهات البيئية تشمل العشرين سنة القادمة وتتجاوزها. وتساءلنا " هل استخدمت كل هذه المعلومات؟" و"كيف" وجاءت الإجابة "بطريقتين" وقيل لنا أن موظفي التخطيط استخدموا المعلومات ليختبروا صحة افتراضات التخطيط طويل المدى. ثانيا استخدمت المعلومات بواسطة مجموعات متعددة من الموظفين تشمل أفراد البحوث والتطورات، والمالية والعلاقات الحكومية. ولكن المعلومات لم تقدم أبدا إلى الإدارة العليا لاستخدامها في أغراض استراتيجية. كما لم توجد أداة قائمة تضع المعلومات الاستراتيجية المناسبة تحت نظر فريق الإدارة العليا.

ولم تكن شركة السيارات هذه الوحيدة. فقد تحدث زميل لنا منذ عدة سنوات مع عدد من المنظمات المستقبلية لمعرفة مدى تأثير المعلومات التى جمعوها بجهد ومشقة فى اتجاه المنظمات التى يخدمونها. وكان أحد الاهتمامات الرئيسية لهؤلاء المستقبليون ما يمكن أن يسمى "عدم الاهتمام بالمعلومات" أى أن عددا لا بأس به من المنظمات لا يبدو انه استفاد من المعلومات التى كانوا يحصلون عليها.

وبصرف النظر عن المستقبلين فإنه تتوفر معلومات عن البيئة متاحة داخل المنظمات أكثر مما يستخدم. فالمنظمات سواء فى مستوى مجلس الإدارة أو موظفى التخطيط أو موظفى المبيعات تعتبر فعلا مخازن للمعلومات المفيدة عن العالم الخارجى. ومع ذلك فإن كل فريق قابلناه من الإدارة العليا استشعر شدة الحاجة لتحسين مفهومه عن البيئة الخارجية. فالمعلومات التى توجد فعلا مشتتة جدا وليست منفصلة بدرجة كافية من حيث الاعتبارات الاستراتيجية فى مقابل التنفيذية. ومن الصعب استعادتها عند الحاجة إليها.

ولابد أن تهتم الإدارة العليا بهذه الموضوعات الخطيرة: ويجب عليها أن تحدد المعلومات والبيئية المعينة والانتقالية المطلوبة لصياغة الاستراتيجية. ويجب علينا أيضا أن ننشئ جهازا يتأكد من أن هذه المعلومات قد جمعت وقدمت بحيث يتمكن فريق الإدارة العليا من أن يستخدمها بسهولة وفاعلية من أجل تحديد القوة الدافعة المستقبلية.

وعندما تضع المنظمة استراتيجيتها فإنها تبدأ فى تحريك سلسلة من الأفعال سوف يكون لها حتما تأثيرات تجاوز حدود المنظمة. وفى مكان ما فى مسار تنفيذ الاستراتيجية يكون على المنظمات أن تجابه المهتمين بالبيئة وأنصار المستهلكين والمطالبين بالفرص المتساوية ومتطلبات الصحة والأمن المهنى وأمثالهم. ولا يمكن حتى لأحسن الاستراتيجيات أعدادا أن تحافظ على مسافة

أمن تكفى لوقايتها من كل التهديدات أو أن تستفيد من كل الفرص المتاحة فى البيئة الخارجية. وعلى ذلك فإنه حيث تتفاعل استراتيجية المنظمة مع البيئة الخارجية توجد أرض خصبة للموضوعات الخطيرة.

ويمكن أن تصبح الموضوعات الخطيرة المتصلة بالبيئة الخارجية اختبارات حقيقية لسلامة استراتيجية المنظمة. فشركة بلاستك لها خط انتاج محدود وقوة دافعة هى المنتج المقدم واجهت مستقبلا كئيبا. فالتكلفة المتصاعدة للمواد الخام المستندة إلى البترول وضعت هذه المنظمة فى أزمة طاحنة طويلة المدى عن التكلفة / السعر سوف تصبح بمرور الوقت غير محتملة. بالاضافة إلى شعور الكثير من المديرين الرئيسيين بأن سياسة الحكومة فى تخصيص احتياطى البترول، ينتظر أن تكون فى غير صالح صناعة البلاستيك وخاصة إذا توفرت بدائل تعتمد بدرجة اقل عن البترول. وكانت القشة التى قصمت ظهر البعير عندما توقف المتعاملون عند آخر زيادة فى الأسعار وهى التى وصلها العضو المنتدب للشركة بانها "اقتراح متواضع إذا أخذ فى الاعتبار التكلفة الخيالية للمواد الخام. وهذا ما قاله العضو المنتدب فى اجتماع المديرين" حسنا أننا لا نستطيع أن نقنع زبائننا بما يحدث من تغيير فى الاسعار. وأننا نعلم أن خط انتاجنا يتجه لأن يكون أكثر تعرضا للصدمات. أننا نمتلك حاليا عملا ناجحا بمعدل نمو محترم. ونريد أن نوجه بعض اسئلة حاسمة. ما الذى نستطيع فعله عن العلاقة بين السعر – التكلفة – الربح؟ هل نستطيع المحافظة عليها مع هذه الاستراتيجية؟ وما الذى يحدث لهذه الصناعة؟ وما الذى يحدث للتكنولوجيا؟ وكانت النتيجة أن دراسة هذه الموضوعات الخطيرة التى تركزت على البيئة الخارجية أدت إلى مراجعة شاملة للاتجاه الاستراتيجية للأعمال.

والبيئة الخارجية متسعة وغامضة يستحيل مسحها دون احداثيات. واقتفاء أثر كل شئ من احداث القدر إلى أعمال الوحدات الحكومية إلى جماعات

الضغط والمنافسة إذا لم نتذكر القوانين الحديدية للاقتصاد وقوانين الطبيعة يمكن أن تكون مكلفة. وكانت نظرة أحد البنوك الذي يمتلك مصالح دولية متميزة إلى "القوى البيئية" على أنها أكثر الموضوعات الخطيرة أهمية. ويمكن لاستراتيجية البنك أن تتأثر تأثرا كبيرا بسبب "ضعف النظام المالي الدولي" وكذلك بتجميع هذه القوى التي تصاحب الوجود في منطقة احتياطي فيدرالي راكد. فإلى أين ينبغي أن تركز جهود البنك الكشفية؟

وقد زودت القوة الدافعة البنك بموضع التركيز الذي يحتاج إليه. فعرف أن جهوده الرئيسية الكشفية ينبغي أن تتركز على تحديد والكشف عن اتجاهات الأعمال الدولية التي ينتظر أن تؤثر على العملاء ذوي المصالح في قطاع الأعمال بالخارج. وعليه أيضا أن يأخذ في الاعتبار شرائح مختارة من الواقع السياسي القومي والدولي لمعرفة كيف يمكن أن تؤثر هذه الحقائق على كل من عملاء البنك ورغبة البنك في تقديم القروض لمشروعات الأعمال الأجنبية. وقد وفرت القوة الدافعة الاتجاه لحل الموضوعات الخطيرة في الاستكشاف البيئي.

التنقيب عن موضوعات خطيرة:

توجد مصادر الموضوعات الخطيرة في مجال ممتد ومتسع. ويتطلب التعرف على الموضوعات الخاصة لأي استراتيجية أسلوبا من البحث المتعمق. ولهذه الأسئلة فائدة مؤكدة.

- ما هي التغيرات المقترحة في التشكيل التنظيمي؟
- ما هي التغيرات المطلوبة في عملية التخطيط الطويل والقصيرة المدى والخطط؟
- ما هي أهمية الاستراتيجية المستقبلة بالنسبة للمهارات الإدارية الحالية؟

- ما هى القدرات والموارد الجديدة التى سوف تطلب؟
- كيف ينبغى أن تنقل الاستراتيجية؟
- ما هى القوى والقدرات والمنتجات والأسواق الحالية التى تتطلب تغييرا فى الأولويات أو فى التركيز؟
- ما هى المعانى المتضمنة فى المعتقدات والسياسات والاجراءات والنظم الحالية؟
- ما هى النتائج المترتبة على نقص استخدام القوى الحالية التى لا تتطلبها الاستراتيجية المستقبلة؟
- ما هو تأثير الاستراتيجية المستقبلة على المنافسة؟
- ماذا ينتظر أن تكون عواقب اى تهديدات خارجية أو اى تعرض للهجوم الداخلى لا تأخذه الاستراتيجية المستقبلة فى اعتبارها.
- كيف يمكن ان نتعرف بكفاية أكبر على البيئة الخارجية؟

إدارة الموضوعات الخطيرة:

التعرف على الموضوعات الخطيرة بأسلوب منطقى هو الخطوة الأولى فى تنفيذ الاستراتيجية. والخطوة الثانية هى ترتيب هذه الموضوعات وفق أولويات بحيث تستطيع الإدارة العليا أن تركز جهودها فى العمل المثمر حقيقة. ثم بعد ذلك يجب أن يفصل كل موضوع خطير بعناية. ويعنى هذا توضيح الموضوع بحيث لا يساء فهمه ثم اسناد المسئولية عنه بحيث لا يمكن إغفالها وأخيرا تحديد اطار زمنى بحيث لا يمكن تأجيله إلى أجل غير مسمى. وقد استخدمنا الأسئلة التالية لتوضيح الموضوعات الخطيرة.

- ما هو بالتحديد الموضوع الخطير؟ وكيف تعرف أنه قد وصل إلى حل؟

- من الذى يتحمل المسئولية الأساسية عن حل واقتراح الاجراءات اللازمة فى هذا الموضوع؟ ومن يشارك أيضا؟ من الذى سوف يعتمد العمل المقترح؟
- ما هى الخطوات الكبرى التى تؤدى إلى الحل؟
- متى ينبغى أن يراجع التقدم؟
- متى ينبغى أن يصل الموضوع إلى الحل؟

وبمجرد أن تفصل الموضوعات الخطيرة يجب أن تشكل أداة تنظيمية لربط هذه الموضوعات ببعضها حتى يمكن معالجتها. ولكن آخر ما تحتاج إليه أغلب المنظمات هو لجنة أخرى إذ يتوفر فعلا لكل منظمة منتدى لمناقشات الإدارة العليا والمراجعات وقد وجدنا أن أمثل طريقة فى معالجة الموضوعات الخطيرة هى ربطها مباشرة بهذا المنتدى القائم للإدارة العليا.

واخيرا هناك حاجة إلى طريقة تستطيع الإدارة العليا من خلالها أن تراجع الموضوعات الخطيرة بأسلوب منطقى. وجدول أعمال الموضوعات الخطيرة هو أحد البدائل التى تصلح لذلك. أنه جدول بالموضوعات ذات الأولوية العالية والأفراد المسئولين عن هذه الموضوعات مع خطة لحلها وأطر زمنية مقترحة لذلك.

وهذا ما يقوله أحد المديرين المنفذين فى شرح جدول أعمال الموضوعات الخطيرة:

خلال دورتنا الاستراتيجية عرفنا وفصلنا ما لا يقل عن خمسة وعشرين موضوعا خطيرا. وبعد الدورة حافظنا على أن تظل هذه الموضوعات – وما يظهر بعدها- أمام كبار المديرين بأن ندير عليهم جدول أعمال الموضوعات الخطيرة ونجعل منه الأساس فى أعمال اجتماعات لجنتنا التنفيذية.

والمداومة على عرض هذه الموضوعات يحدث ضغطا لإيجاد حل بها. ومن مسئوليتى أن اتولى بعض هذه الموضوعات فإذا لم انجزها اسأل عنها كأى شخص. فليس هناك مكان للاختفاء.

ويعمل جدول أعمال الموضوعات الخطيرة كقناة تجرى فيها المعلومات عن الموضوعات. وهؤلاء الذين تصلهم نسخة من جدول الأعمال من غير أعضاء الإدارة العليا لهم الحرية فى التعليق على اى موضوع منها.

ويقدم كل فرد اضافته إذا ما اتيحت له الوسيلة لذلك. ولا يقتصر الأمر بهذا الأسلوب على تحسين نوعية حلول الموضوعات ولكنه يضمن أيضا اهتمام المديرين الرئيسيين بالاستراتيجية.

وفيما يلى نقدم عينة من جدول أعمال الموضوعات الخطيرة وقد اقتبست الموضوعات المعروضة فيه من بين عدد مثل هذه الجداول.

جدول أعمال الموضوعات الخطيرة اللجنة التنفيذية 1 يناير -

الموضوع	المسئول عنه	الخطوات	الإطار الزمنى
1- تطوير وتنفيذ برنامج يضمن أن عملية التخطيط طويل المدى تنفذ فى إطار الاستراتيجية الجماعية	فريق عمل من: نائب الرئيس التنفيذى، نائب الرئيس للمالية، مدير الإدارة، مدير التخطيط.	1- تطوير وتنفيذ برنامج لتأكيد أن الاستراتيجية لمن يعملون فى التخطيط طويل المدى. 2- اعداد أداة تمكن المديرين التنفيذين من احداث التكامل بين الاستراتيجية والتخطيط طويل المدى. 3- تقديم المعلومات للجنة التنفيذية قبل دورة التخطيط طويل المدى.	يناير – فبراير مارس اجتماع 15 ابريل مايو

الموضوع	المسئول عنه	الخطوات	الإطار الزمنى
		4- اعداد مجموعة من الاسئلة واسلوب منهجي تستطيع به الإدارة العليا تقدير النتائج للخطط طويلة المدى. 5- تنفيذ الخطوة رقم 4 خلال تصديق اللجنة التنفيذية على الخطة. 6- قيام اللجنة التنفيذية بتقدير التقدم فى الخطة.	يونيه فصليه (كل 3 شهور)
2- تطوير وتنفيذ خطة الاستغناء عن المنتج الذي يقع خارج استراتيجيتنا	نائب الرئيس للمالية مدير المبيعات مدير الانتاج مدير الأفراد	1- تطوير خطة عمل على مدي سنتين للاستغناء عن هذه المنتجات بشرط الاحتفاظ بثقة الزبائن والموارد البشرية. 2- المراجعة واعتماد اللجنة التنفيذية. 3- ابتداء التنفيذ. 4- مراجعة التقدم اللجنة التنفيذية.	يناير – مايو اجتماع 15 مايو يونية اجتماع 15 يوليه اجتماع 15 اكتوبر اجتماع 15 يناير
3- تطوير خطة قوة عاملة طويلة المدى لتوفير إدارة	نائب المدير المختص مدير التخطيط	1- تقديم الإدارة العامة من حيث الكم والنوع حاليا. 2- اسقاط احتياجات الادارة	يناير فبراير

الموضوع	المسئول عنه	الخطوات	الإطار الزمني
عامة كافية وقادرة على مساندة اتجاه ونمو استراتيجيتنا	مدير الأفراد مديرو الأفراد للأقسام	العامة على مدى الاطار الزمني للاستراتيجية المستقبلة. 3- صمم خطة طويلة المدى للحصول على افراد الإدارة العامة وتطويرهم. 4- موافقة اللجنة التنفيذية. 5- ادخل البرنامج طويل المدى وبرنامج السنة الأولى فى عملية التخطيط العام وتخطيط الأقسام. 6- تقديم تقرير مراجعة الانجاز كل سنتين للجنة التنفيذية.	مارس اجتماع 15 ابريل بحلول أول يوليه اجتماع 15 اكتوبر اجتماع 15 مايو
4- تطوير مدخل اسلوب فحصى يبنى لمتابعة التشريعات الفيدرالية	مدير شئون مجلس الإدارة. مدير العلاقات العامة المستشار القانونى مدير التخطيط	1- تقدير نظام الفحص الحالى والمعلومات وأوجه النقص. 2- اعداد خطة عمل تشمل: ما الذي ينبغى متابعته: الموارد والتجميع والتفسير ونموذج العرض. 3- مراجعة / اعتماد اللجنة التنفيذية 4- تنفيذ الخطة. 5- قدم المعلومات للجنة	يناير فبراير – مارس اجتماع 15 ابريل مايو – اكتوبر 20 نوفمبر

الموضوع	المسئول عنه	الخطوات	الإطار الزمني
		التنفيذية للتحضير لتحديث الاستراتيجية.	

ومن الواضح أننا قدمنا فى هذه العينة من جدول أعمال الموضوعات الخطيرة أربع موضوعات تظهر كثيرا عندما يجرى تنفيذ الاستراتيجية. ولأن هذه الموضوعات كثيرة الانتشار فمن المفيد أن نزيد التعليق على كل منها.

فقد قدمنا الموضوع الأول عن التخطيط لاعتقادنا القوى بوجوب فصل التخطيط طويل المدى عن صياغة الاستراتيجية. وفى هذا الطور من الموضوع الخطير يجب الجمع بينهما وربطهما معا حيث يوفر التخطيط الربط بين الاستراتيجية وبين اتخاذ القرارات التنفيذية اليومية وفى هذا الوضع فإنها مسئولية الإدارة العليا أن تلاحظ:

- أن تكون الاستراتيجية الجماعية وتصريحات رسالة المنظمة عن كل وظيفة مفهومة من كل المديرين الذين يتحملون مسئولية عن التخطيط.
- أن تطور الخطط وتعتمد بناء على اختبار دقيق فى مواجهة الاستراتيجية.
- أن تحقق القرارات التنفيذية الكبرى أولا متطلبات الاستراتيجية ومن ثم تتوافق مع الاساليب التنفيذية الملائمة.

وعندما يحل موضوع التخطيط فإنه يمكن استبعاده من جدول أعمال الموضوعات الخطيرة إذ تكون القنطرة اقيمت بين الاستراتيجية والتخطيط التنفيذى.

والموضوع خطير رقم اثنين عن الاستغناء عن المنتجات (أو الأسواق) التى تقع خارج الاستراتيجية صعب ومعقد – ويكاد يكون التصرف فى المنتجات أو الأسواق التى قلت أهميتها على نفس المستوى من الصعوبة والتعقيد. وكما رأينا

فإن القوة الدافعة تحدد مجال المنتج والسوق للمنظمة. ويعنى هذا من الناحية التنظيمية أن وحدات أعمال معينة أو مجموعات منتج وسوق سوف تحظى باهتمام أقل من غيرها. وقلة من المديرين هى التى تقبل انكماش مجال نشاطها. ومن ثم فإن الحساسية فى إدارة هذا الموضوع هامة جدا. وان انحسار أو الاقلال من أهمية الموضوع هى نوع النشاط الذى يمكن أن يظل مدرجا فى جدول أعمال الموضوعات الخطيرة لفترة طويلة من الزمن.

والموضوع الخطير الثالث يعالج تخطيط القوى العاملة على المدى الطويل. وإذا أخذنا فى اعتبارنا ضغط النشاط التنفيذى اليومى فإنه يغلب أن يبعد هذا الموضوع جانبا حتى تقع أزمة تضعه فى المقدمة. وحينئذ قد يكون الوقت متأخرا جدا لاتخاذ اجراء له قيمة. فموضوعات القوة العاملة ذات الخطورة لا تقبل بسهولة اجراءات آخر لحظة. وتتحمل الإدارة العليا المسئولية الفريدة للتأكد من أنه على المدى الطويل يجرى تطوير القوة العاملة بحيث تتجاوب مع الاحتياجات. ويحتاج هذا الموضوع الخطير ملاحظة متعمقة ودورية من الإدارة العليا.

الموضوع الخطير رقم أربعة – تحسين الفحص البيئى الدقيق- مشكلة لم تحلها حتى أكثر المنظمات حنكة. والموضوع فى هذا المثال يركز على الحاجة إلى تحسين نوع وتدفق المعلومات عن التشريعات المنتظرة. وقد أعربت منظمات أخرى عن حاجتها إلى تطوير قنوات معلومات أفضل لتكتشف المنافسة والتطورات التكنولوجية والتغيرات فى الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتحول فى توفر المواد الطبيعية وأمثال ذلك. وبينما المسح البيئى تتزايد أهميته فقد أخذ المديرون من الإدارة العليا فى الابتعاد عنه. والمعتاد أن المسئولية عن متابعة المعلومات البيئية تخصص لها عدد من الأقسام. وتتابع أقسام العلاقات العامة أو الأقسام الجماعية الحكومة. وتراجع اقسام البحوث والتطورات التكنولوجيا،

وتركز أقسام المبيعات والتسويق على المنافسة ويدرس رجال المال والاقتصاد ويتنبأون بالتطورات الاقتصادية. وكل هذه المعلومات تجمع معا عن طريق وظيفة التخطيط. والغالب أن يؤدى هذا إلى برنامج موجه عمليا وهو لذلك ذو فائدة هامشية بالنسبة لكبار المديرين الذين يتحملون المسئولية عن مراجعة وتحديث الاستراتيجية. وعلى الإدارة العليا أن تتحمل المسئولية عن نظام استراتيجي يبنى ملائم للفحص.

متابعة المسار:

الموضوعات المرشحة لأن تدخل جدول الموضوعات الخطيرة هى تلك التى ترتبط مباشرة بتنفيذ الاستراتيجية. ودون حل عقدتها فليس من المحتمل أن تنفذ الاستراتيجية بنجاح وتستمر كذلك. والمقارنة بين هذه الموضوعات وغيرها من آلاف المشكلات العملية والقرارات التى تجابه المديرين يوميا مثل تحديد سياسة "الترقية من الداخل" والاستعاضة عن المعدات التى نقصت قيمتها والنظر فى تعويض بديل وخطط تشجيعية، وتحسين الفاعلية التنفيذية. كل هذه يمكن أن تكون هامة ولكنها فى العادة لا تتصل بإدارة وتنفيذ الاستراتيجية .

وجدول أعمال الموضوعات الخطيرة متحرك. وما دامت الاستراتيجية فى مكانها الصحيح فإن الموضوعات الخطيرة تظهر وما أن يوجد لها الحل حتى تظهر موضوعات هى بدورها تتطلب التحليل والحل. وهذا هو النمط المعتاد. ولكن لا تجد كل الموضوعات الحل الدائم. فمثلا منظمة ما تتعرض بصفة خاصة للتعديات على حقوق مخترعاتها. وكما شرح العضو المنتدب فإن موضوع التحدى هو أحد الموضوعات التى لن تجد لها الحل فى الحقيقة أبدا. أنه مستمر، ولا أظن أننا سوف نرفعه أبدا من جدول الأعمال ومثل هذا الموضوع يجب أن يراقب ويتابع بصفة مستمرة.

وجدول الأعمال يتصف بالديناميكية بمعنى آخر. فعندما تراجع الإدارة العليا الموضوعات فإن جزءا من المراجعة يتضمن ما إذا كان أى من هذه الموضوعات يتطلب توسعا أوتعديلا أو تغييرا فى الاستراتيجية. فبعض الموضوعات قد ترتفع إلى مستوى الصدمة: مثل تهديد بيئى كبير غير منتظر، تكنولوجيا جديدة أساسية، منافس يتوسع توسعا ملحوظا، تشريع حكومى يضع قيودا شديدة، فقدان مفاجئ لرئيس الشركة، فشل منتج كبير جديد فى إحداث أثره. فهل يمكن لهذه الموضوعات أن تحل حلا فعالا فى إطار الاستراتيجية الحالية؟ مثل هذه الموضوعات تختبر صحة استراتيجية المنظمة وتفيد فى تذكير المديرين بأن الاستراتيجية ليست ثابتة. ويشير التوتر الذى تثيره الاستراتيجية من ناحية، وتأثير موضوع قد يحتاج إلى ملاءمة استراتيجية من ناحية أخرى إلى أن استراتيجية المنظمة تقع فى المركز الحيوى من مداولات الإدارة العليا.

الفصل الخامس

تقدير حاصل الذكاء الاستراتيجي

الاهتمام بالاستراتيجية موضوع له أغراض وجوانب عدة. فبعض المديرين يعبر عن هذا الاهتمام بملاحظة أن منظماتهم تفقد الهدف والاتجاه الرئيسي كما أن فريق الرؤساء "غير متساند" ويفتقد الهدف الرئيسي، والاقسام أقرب إلى التنافس من أن تكون وحدات متساندة . وآخرون يتحسسون طريقهم بالبديهة ولكنهم يشكون من أن زملائهم ومرؤوسيهم لا يتجاوبون معهم. وهم يتساءلون كيف يمكن أن تكون لنا استراتيجية فى فراغ؟ وآخرون يشكون من أن استراتيجية منظماتهم غامضة لم يحسن فهمها. وفى أحدى الشركات احدث التعارض بين رئيس مجلس الإدارة والعضو المندب القشعريرة فى احساس كبار المديرين الآخرين. وشركة أخرى عليها أن تتخلى عن المنتج الواحد الذى يجعل مركزها فى السوق مستندا إلى قاعدة ضيقة. ومن ثم فلابد من صياغة استراتيجية جديدة ولكن كيف؟

العامل المشترك فى الاهتمام بالاستراتيجية هو وجود واحد أو أكثر من الحاجات الاستراتيجية لا زالت غير محققة وبينما تختلف المنظمات التى أجرينا بحوثنا عنها من حيث الحجم والصناعة. كما أنها تقع فى دول مختلفة إلا أننا لاحظنا أن كبار المنفذين فيها يرزحون تحت هموم متشابهة.

وقد سبق لنا أن اخترنا الحاجة الاستراتيجية الأكثر أهمية التى يجب أن يعنى بها كبار المديرين وهى: الفصل بين التفكير الاستراتيجي والتخطيط طويل المدى وعمليات التنفيذ. ويقدم هذا الفصل سلسلة من اللقطات عن بعض الحاجات الهامة الأخرى التى لاحظناها فى حديثنا مع المنفذين الرئيسيين فى غرف مجالس الإدارة فى الشركة وفى رئاسات الأقسام. وهذه تشمل: الحاجة إلى

نقطة تركيز. فالكثير من التصريحات عن الاستراتيجية تصل درجة فى التجريد لا تسمح بارشاد متخذى القرار الرئيسيين. والحاجة إلى التناسق. فهناك حاجة لقيام أسلوب مشترك لربط المستوى الجماعة ووحدة العمل وقسم المشورة بتوجيهات مشتركة، ثم الحاجة إلى استجابة استراتيجية للتغيير.

وسوف يناقش هذا الفصل كل من هذه الاحتياجات ويتيح لك فرصة لاختبار معامل ذكائك الاستراتيجي.

الحاجة إلى نقطة تركيز استراتيجية:

عندما نقول أن هناك حاجة إلى نقطة تركيز استراتيجية فإنا لا نعنى أن المديرين تجمعوا ليقولوا بأنهم جميعا يعانون معاناة مزمنة من افتقاد نقطة تلاقى. إذ لا يحق لهم ذلك. وعندما تصغى إلى ما يقوله كبار المنفذين وتختبر تصريحاتهم عن الاستراتيجية فإن ذلك يؤدي بك إلى إدراك أن الاستراتيجية كثيرا ما تكون غامضة أو أنه ينقصها التحديد أو أنها شديدة التعقيد بحيث لا تصلح كاطار يهدى متخذى القرار الرئيسيين.

وتحتاج بعض الاستراتيجيات إلى التركيز لأنها ببساطة فى غاية التجريد.

خذ مثلا هذا التصريح الاستراتيجي الذى صدر عن واحدة من كبريات الشركات الأمريكية وكما تعرف هذه المنظمة نفسها فتقول:

أن نشاطنا هو انشاء المكينات وابتكار الأساليب للمساعدة على إيجاد حلول للمشكلات فى قطاع الأعمال والحكومة والعلوم واستكشاف الفضاء والتعليم والطب وفى كل المجالات الأخرى تقريبا من مجالات المجهود الإنسانى.

فما هو التوجيه الذى يقدمه هذا التصريح للمنفذين الذين يجب عليهم وضع استراتيجيات لأقسامهم أو صناعة منتج أو اختيار أسواق على مدى السنوات العديدة التالية؟ وما هى النصيحة التى تقدمها من أجل تخصيص الموارد وتحديد النتائج الرئيسية؟ لاشئ فى الواقع . فكل أوجه النشاط الانسانى على امتدادها يفترض أنها أرض مباحة للمديرين فى هذه المنظمة يرتادونها.

كما أن بعض التصريحات الاستراتيجية تفتقر إلى التركيز لأنها ضخمة جدا فهى كثيرة التفصيلات لا تترك شيئا للخيال. إذ أنها تتضمن دقائق كثيرة جدا على المنظمة بحيث يصبح من الصعب تحديد الأمور ذات الأهمية الحقيقية. والأغلب أن هذا التفصيل يسبب الخلط بين الاعتبارات الاستراتيجية والتنفيذية. والتصريحات عن طبيعة واتجاه الاعمال تقف فى مستوى الفلسفة العملية والأهداف والسياسات.

وفى إحدى الشركات قدم المديرون نصا استراتيجيا من ست صفحات ذات مسافة واحدة فتأمل بعض عناصر هذا النص:

1. سوف نستخدم فى منظمتنا أفرادا ذوى خبرة متميزة قادرين على النمو ونأجرهم مرتبات جيدة تتناسب مع قدرتهم على التصرف.
2. يجب أن يستمر قسم المنتجات العامة والبلاستيك فى الشركة رائدا لتوريد الورق ومنتجات البلاستيك إلى أسواقنا فى كل مستويات الجودة وأنواع الخدمة.
3. ينبغى أن يحكم على عملياتنا استنادا إلى الأداء الفعلى مقارنا بالميزانية مع إجراء مراجعات دورية رسمية.

4. ينبغى أن نستمر فى التطور باعتبارنا من كبار الموردين للبضائع المعبأة التى تشمل مدى متسعا من المنتجات مع اعطاء أولوية كبيرة للتطوير الداخلى لتعبئة المواد الغذائية والمنتجات المتصلة بها.

5. يجب أن نطور اعداد التقارير المالية وحساب المنتج لنوفر فى الوقت المناسب معلومات أكثر دقة تخدم الرقابة والتسعير.

6. ينبغى أن نوسع فى المبيعات التصديرية كلما كان ذلك عمليا ومربحا مستخدمين تسهيلات القسم الدولى بصفة عامة للقيام بهذه الوظيفة.

7. على العموم سوف ننشئ مصنعا جديدا أو ندخل خط انتاج جديد أو نقتصر على منتج إذا كان العائد على الاستثمار يتوقع له أن يزيد على 20 فى المائة قبل الضرائب فى حدود ثلاث سنوات.

ولا تساعد تصريحات الاستراتيجية التى تكرر القول دون تفصيل للأولويات ودون الفصل بين الاعتبارات الاستراتيجية والعملية فى شئ. كما أن العلاقات التبادلية الهامة بين المنتجات والأسواق والقدرات والنتائج تضيع فى مستنقع الفلسفات العملية والسياسات التى تتصل بتسيير الأعمال اليومية الجارية. والأمر كما عرضه أحد المنفذين "انك لا تستطيع أن تذكر ماذا يقع فى الخلفية أو ينبغى أن يكون فى المقدمة. أنك لا تستطيع أن تركز الانتباه، أنك لا تستطيع أن تمسك بزمام استراتيجيتك وتستخدمها.

راجع التصريحات المسطرة اعلاه واسأل نفسك أى منها يعتبر استراتيجيا: أى أنه يخاطب طبيعة واتجاه المنظمة وما الذى يريد أن تكون عليه فى المستقبل. واسأل أيها تنفيذى أى أنه يذكر شيئا ما عن كيفية وصول المنظمة إلى هدفها. ان البنود 4 ، 7 ، 13، 19 أكثر استراتيجية والبنود 1 ، 6، 11 تميل أكثر إلى الناحية العملية. ويجب التعرف على التصريحات العملية وفصلها

بحيث لا تسبب الارتباك للإدارة العليا في محاولتها إيجاد بؤرة استراتيجية للمنظمة.

الحاجة إلى الاتساق:

حتى يمكن للمنظمة أن "تتكاتف" حقيقة في دفع مسيرتها استراتيجيا فلابد أن يحدث اتساق بين استراتيجيتها الجماعية واستراتيجيات الوحدات الأخرى في المنظمة. ولا يعني الاتساق أن الوحدات في المنظمة قد أعفيت من أن تكون لها استراتيجيتها الخاصة. إذ أن المنظمة الحديثة الضخمة بالغة التعقد كثيرة التنوع بحيث لا تشكل بناء صلدا. كما تحتاج وحدات الأعمال الاستراتيجية أو مجموعات المنتج / السوق إلى استراتيجيتها الخاصة ولكن يجب أن تتكامل هذه الاستراتيجيات مع بعضها وتدعم الاستراتيجية الجماعية.

وتوجه المجموعات الاستشارية أيضا إلى ناحية ما: وكما هو الحال في الوحدات التنفيذية فإن للمجموعات الاستشارية موارد ومنتجات أو خدمات وأسواق أو متعاملين ونتائج عليهم التوصل إليها. كما أنهم يمكن أن يحاصروا داخل خططهم وتنبؤاتهم وينحرفوا بعيدا في اتجاه مختلف عن اتجاه بقية المنظمة. وهم يحتاجون أيضا إلى استراتيجية تساند الاستراتيجية الجماعية واستراتيجيات وحدات العمل التي ترشد عمليات التخطيط واتخاذ القرار.

وإذا لم يتوفر الاتساق فسوف لا تستقيم استراتيجية المنظمة وخططها وتخصيص مواردها وتتناقص قدرتها كثيرا دون الوصول إلى تحقيق أكثر نتائجها أهمية.

ولا يتوفر لكثير من المنظمات الخيط الذي يربط بين استراتيجيتها ويحفظ التكامل بين أنشطتها المتنوعة. خذ مثالا مصرف تجاري كبير في الغرب الأوسط من الولايات المتحدة الأمريكية توفر له ما أسماه أحد نواب الرئيس "نمط

من الإدارة اللامركزية الغير مشاركة". والواقع أن المصرف كان تجميع وحدات عاملة شبه مستقلة. ولم يكن هناك إلا صلة واهنة بين وظائف مثل الائتمان وإدارة المال والقروض التجارية والعمليات المصرفية. كما لم توجد أيضا علاقة عمل واضحة بين الجانبين الدولي والوطني من نشاط البنك. وعمل رؤساء الأقسام مباشرة مع أحد أعضاء الإدارة العليا متجهين إلى متابعة أهدافهم الخاصة. وكانت الأقسام المنفصلة تتنافس مرة في العام في الحصول على أكبر قدر من الميزانية العاملة والرأسمالية. وبمجرد أن تقسم الموارد ينهض كل قسم بالتصرف في نصيبه منها بطريقته الخاصة.

وأصبحت هذه الاقسام تحمي مكانتها عندما يقترح تغيير يعمل على إحداث التكامل في المنظمة. واستنادا إلى نائب المدير الذي نقلنا عنه من قبل ظلت الأقسام أيضا تتبع استراتيجيات منفصلة لوقت طويل اكتسبت خلاله "ما يبدو أنه ميزة مدهشة هي أن يتركوا وشأنهم" فهم ببساطة لا يقبلون التحرك في الاتجاه الذي يرغب فيه الرئيس إلى أن طور أسلوب تحديد استراتيجية المصرف بطريقة أفضل وإلى إعادة تحديد استراتيجية كل وحدة وقسم في نطاق الاستراتيجية الكلية.

ولا تدرك الحاجة إلى الاتساق إلا عندما تكون الأقسام مستقلة – وتتنافس بعداء في الحصول على الموارد. وتتضح أيضا عندما تخبرك الإدارة أن قسما ما أو مجموعة منتج أو وظيفة استشارية رئيسية ليست مفهومة لبقية الشركة. وكلما توسعت المنظمات فإنها تصبح في العادة أكثر تعقيدا ومهما كان نمط التوسع – تكاثر في المنتج/ السوق، تكامل أفقي أو رأسي أو الطريق المختلط فقد تصبح وحدات الأعمال مختلفة الواحدة عن الاخرى في الاتجاه الذي تنتهجه والموارد التي تحتاج إليها. وعندما لا توجد رابطة استراتيجية مشتركة تصبح هذه الفروق صعبة الفهم وغالبا صعبة التحمل. وإذا حدث هذا

فإن مناقشة الأمور الاستراتيجية على المستوى الجمعي وحتى على مستوى الأقسام تتجه للعمل في الخفاء. ويعيد نائب رئيس قسم في إحدى المنظمات حكاية المثال التالي:

في نهاية نشاطنا يكون نصيب السوق بالغ الأهمية. أنه يوفر لنا قياسا خارجيا لما يجب أن نصل إليه ونفعله لنتنافس. ولكني استطيع أن أتذكر متى كان الحديث عن نصيب السوق في دائرة الرئاسة الجماعية كلمة سيئة، من الخير أن يغفل. ومثل هذا بصراحة نوعا من النقص في معرفة العلاقات المترابطة بين وظائف الأعمال المتنوعة مما منعنا من مناقشة أكثر الامور حيوية وتطلب أن يناقش في مكان آخر من المنظمة.

وقد تعارضنا مع شواهد كثيرة تدل على افتقاد الاتساق في داخل المنظمات. ومن الأمثلة على ذلك:

في شركة كبيرة لصناعة الورق سلك المديرون في أحد الأقسام سياسة للتوسع في أحد المصانع كانت تتعارض مع سياسة تسويق جماعية اطول مدى.

استولى قسم لمنظمة دولية متعددة الأغراض على ثلاث شركات لأجزاء السيارات بسبب الاتساق بين منتجاتها وقدراتها. وكانت استراتيجية القسم تتطلب التكامل التام بين الشركات الثلاثة ومع ذلك استمرت عمليات هذه الشركات تجري كما لو كانت لا تزال مستقلة. والواقع أن واحدة من هذه الشركات ذهبت إلى السوق المفتوحة لشراء أجزاء فرعية من التي كان يمكن الحصول عليها داخليا.

استخدمت شركة طباعة كبرى اثنين من صناع الكتب والذين استمرا في تقديم عطاءات مع ناشر خارجي.

أملت استراتيجية إحدى شركات تصنيع الخشب عليها أن تحصل على قطاع متميز من سوق صناعة الأبواب الخشبية فى غرب كندا والولايات المتحدة. ومن سوء الحظ أن القسم المناسب كانت له خطط مختلفة تسعى بدلا من ذلك إلى التنوع وبذل جهدا شاقا للدخول إلى سوق الأثاث الأنبوبى.

كان لشركة كيميائية كبيرة رئيسان. إذ كانت قسما من فرع مركزه الرئيسى خارج الولايات المتحدة ومع ذلك كانت مرتبطة بمجموعة الشركات الكيميائية المنتشرة حول العالم من المنظمة الأم. وكان الفرع يدفع القسم ليكون منتجا رابحا وصانعا لمنتجات كيميائية كاملة تقدم لأسواقها الحالية. ورغبت المنظمة الأم منها أن تقدم مواد خام إلى شبكتها المنتشرة حول العالم . وبذلك أصبح القسم الكيميائى وسط استراتيجيات متنافسة.

كان لشركة مشروبات غير مسكرة متخصصة قسم لتطوير المنتجات أنفق وقتا ومالا كثيرا على تطوير منتج قاعدى غير طبيعى باستخدام مكسبات الطعم والكحول. وإذا سوق هذا المنتج فمن المنتظر أن يعرض سلامة خط الانتاج الحالى للخطر.

والأمثلة كثيرة والفكرة واضحة فعندما لا تساير استراتيجيات وحدات التنفيذ الاستراتيجية الكلية أو عندما لا تتوافق كل منها مع الأخرى فإن قدرات المنتج والسوق والموارد يمكن أن تتعارض. كما لا يمكن أن يسترشد تخصيص الموارد مقدما باستراتيجية المنظمة. بل لابد أن يعالج بأسلوب أخر. مثال ذلك أن بعض الشركات تسير فى تخصيص الموارد كما لو كانت هى حكومة الولايات المتحدة. والتخطيط الجماعة كما هو الشأن فى الحكومة يجعل اتخاذ القرار من الموارد مستندا اما إلى المنفعة السريعة أو التأثر بالصوت الأعلى. والسؤال الحقيقى هو كيف تريد أن تخصص مواردك: استنادا إلى استراتيجية المنظمة ككل واستراتيجيات وحدات الأعمال وبطريقة أخرى؟

الحاجة إلى تجاوب استراتيجيى مع التغيير:

يواجه رئيس مجلس إدارة شركة بضائع استهلاكية عين حديثا مأزقا، أنه يصفه بهذه الطريقة:

بدأت هذه الشركة كالكثير غيرها عملا يتصف بالمغامرة ويسير بحرية. أنها أبحرت مع الريح وصادفت مطبات خطيرة فى السنوات الأولى، ولكن الشركة استمرت تنمو. ولم يحظ هذا النمط من الإدارة فى السنوات الأخيرة بأى نجاح جديد. وبدأت الشركة تشعر برياح المنافسة الباردة وبمناخ شديد العداء.

ولم يكن لهذه الشركة استراتيجية واضحة منصوص عليها ترشدها فى اتخاذ قراراتها التنفيذية. وكانت التغيرات تجرى دون وجود استراتيجية واضحة. إذ تساق الشركة يدفعه من رئيس مجلس الإدارة الذى يستلهم خبرته "وخبرة جماعة"من الموظفين يلتفون من حوله" فى اتخاذ القرارات الكبرى، ثم حدث أن قررت الشركة شراء مصنع جديد استنادا إلى اعتبار عائد الاستثمار السريع. وكان المصنع مناسبا من حيث الحجم والقرب من مصدر الخامات ومعداته ذات كفاءة وموقعه فى منطقة تمتاز بإجراءات حكومية مشجعة. وسرعان ما اشترت الشركة ست مصانع اضافية فى مواقع أخرى. ولم تحظ الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى إلا باهتمام ضئيل وسبقتها نزوات ومفاجأت للحظة. كما أصبحت الشركة تعتمد من الناحية المالية على القروض قصيرة الأجل وعلى رضاء المصارف. وحتى تدار هذه المصانع بكفاءة أخذت الشركة تستخدم خط انتاج جديد مختلف تماما وكان عليها أن تدخل إلى اسواق جديدة داخليا ودوليا. ومثل هذا كارثة. إذ لم تتحرك المنتجات الجديدة. والاسوأ من ذلك انها هدمت صورة النوعية ذات الجودة لخط الانتاج الحالى الأكثر تكلفة.

وقد أدرك رئيس مجلس الإدارة الجديد أن محاولات اصلاح مركز الشركة المتهاوى فى السوق وأرباحها الهابطة لم يكن يسترشد باحساس اكبر بالاتجاه الاستراتيجي. إذ كانت التغيرات التى أجريت خاطئة وكثيرة التكاليف. ولما كان مستقبل الشركة مستمر فى التدهور فقد تزايد احساس كبار المديرين بالاحباط والتشاؤم. وذكر المدير "أنه عندما عينت بالشركة كان العاملون بها يظنون أن مشكلاتها غير قابلة للحل أو أنها تحتاج إلى شخص ذى موهبة عالية ومتطورة وانني هو هذا الشخص الذى يحمل العصا السحرية".

ولكن الرئيس لم يكن ساحرا كما أن المطلوب كان أكثر من العصا السحرية. إذ كانت الشركة تحتاج إلى استراتيجية ترشد فريق الإدارة العليا أثناء اجراء التغيرات الضرورية. ولم يكن لدى هؤلاء المديرين — دون وجود استراتيجية واضحة — الا أساليب عملية يستندون إليها فى آرائهم.

ويقول المثل الصينى أن كل تغيير يخلق فرصة وتهديد. وتجابه كل المنظمات بالتغيير وقدرة المنظمة على إجادة التغلب على صعوبات التغير مسألة هامة بالنسبة لبقائها ونجاحها. وبعض التغيير خارجى أنه يحدث خارج المنظمة — فى البيئة — ويخرج عن رقابة المنظمة المباشرة. مثال ذلك الاتجاهات والأحداث التكنولوجيا والاقتصادية والاجتماعية السياسية والتغيرات فى أشكال المنافسة وفى المنافسين المباشرين ثم التغيرات فى أفضليات العميل أو المورد. ويمكن أن يكون لانماط هذه التغيرات — رغم أنها خارجية — أثر عميق على المنظمة.

وهناك تغير آخر داخلى مثل التغيرات فى انتشار المنتج / السوق والتشكيل التنظيمى ومتطلبات رأس المال والأفراد وفلسفة الأعمال ونمط الإدارة. وهذه تحدث داخل المنظمة وتدخل مباشرة فى نطاق المقدرة على اتخاذ القرار.

وبالرغم من أن التباين بين التغيير الخارجى والداخلى إلا أن هناك تشابها واحدا هاماً: إذ يحتاج كلاهما إلى إثارة مسائل استراتيجية أولا قبل أن يتخذ أى اجراء بشأنها. وينبغى أن تبدأ الاستجابة إلى التغيير الخارجى بإثارة الأسئلة: ما الذى تقترحه استراتيجيتنا فيما ينبغى أن يكون عليه رد فعلنا على هذا التغيير؟ هل تقترح إعادة الصياغة أو إجراء تعديل أو التوسع فى استراتيجيتنا الحالية؟ وهل تقترح أن تحتفظ بالوضع الراهن للاستراتيجية؟ وتشير الانتفاضة الخاصة بردود الفعل على الاحتكارات البترولية والضغوط البيئية وتدخل الحكومة المتزايد إلى أن بعض المنظمات لم تنظر بعناية إلى الاستجابات الاستراتيجية لهذه الأنواع من التغيير وسوف تزداد أهمية مثل هذه التغيرات فى المستقبل.

ولنأخذ شركة فى قطاع عمليات التصنيع والامدادات. انتاجها الاساسى هو اجهزة تثبيت مطلوبة للعملاء فى صناعات النقل والمعدات الثقيلة. والشركة تدار إدارة جيدة ولها ميزانية تحسد عليها وأسهمها متميزة فى السوق ومع ذلك فإن كبير المنفذين فيها أخذ النوم يطير من عينيه وما يشغله ليس هو المنافسة بل عملاؤه أنفسهم. فأجهزة التثبيت التى يصنعها حيوية بالنسبة لعملائه ولا غنى عنها ولكن هذا الحلم الوردى يمكن أن يكون قصير الأجل. والعملاء يعملون على الاستغناء عن هذا المنتج وقد يصبح المنتج والمنظمة التى تصنعه بعد خمس سنوات من الآن شيئا تقادم عليه الزمن.

"فإلى أين أنقل هذا العمل بعد مضى السنوات الخمس"؟ يسأل العضو المنتدب ما الذى ينبغى أن يتوفر لنا من المنتجات والأسواق الجديدة لنأخذ منها عندما تأتى لحظة الصدق؟ وعلى أى اساس ابنى؟ والأسئلة التى تدور فى عقل العضو المنتدب هى أكثر الأسئلة الاستراتيجية الأساسية أهمية. وبعد إثارة هذه الأسئلة عاد العضو المنتدب إلى الخلف ليختبر طبيعة واتجاه أعماله فى ضوء

البيئة المتغيرة. وبمجرد أن قرر ما الذى ينبغى أن تكون عليه الاستراتيجية الجديدة طويلة المدى استطاع أن يتخذ قرارات تنفيذية على اساسها.

وينبغى أن تبدأ الاستجابة إلى التغيير الداخلى المقترح بالاسئلة: هل هذا التغيير من شأنه أن يدعم استراتيجيتنا؟ وهل يقترح إعادة صياغة أو تعديل أو التوسع فى استراتيجيتنا الحالية؟ وهل التغيير المقترح يستحق الأخذ به؟ وبمجرد أن يستطيع التغيير المقترح الإجابة على هذه الأسئلة يمكن أن تنتقل المناقشة إلى الأمور التنفيذية.

كان مؤسس منظمة إدارة أموال ناجحة جدا أحد المحللين الماليين المهرة ومن محبذى الإدارة الفردية. وكانت استراتيجية المنظمة المتاحة فى ذلك الوقت تتركز فى رأس المؤسس. والسؤال الاستراتيجى الوحيد الذى قد يثيره كبار المديرين الذين يعملون معه هو "ما الذى يراه الرئيس"؟

ومن سوء الحظ أن مؤسس الشركة عاجلته المنية تاركا مجموعة من الرؤساء الموهوبين غير موجهين لإدارة الأعمال. وكان هناك شئ واضح بالنسبة لهؤلاء المديرين. لقد توفر لهم الآن الاستقلال لاتخاذ قرارات تنفيذية. ومع ذلك كما يذكر واحد من رؤساء الشركة. "كان هناك أيضا الاحساس الذائع بأننا نحتاج إلى اساليب توضح لماذا مثلا كانت فكرة جديدة عن منتج ما جيدة أو سيئة. وبينما نحتاج إلى مزيد من الاستقلال فى مجالات كل منا فإننا نحتاج أيضا إلى إطار جماعى للقرارات الفردية التى ينتظر أن نتخذها حاليا. اننا نحتاج إلى الكثير من الاسئلة الأكثر عمقا وموضوعية عن الاتجاه الذى كنا نقصده".

والتغيير الهام حقيقة كان هو تغيير فى نمط الإدارة. إذ ينتظر أن يتقاسم مسئولية اتخاذ القرارات الرئيسية الآن كبار المديرين فى المنظمة. وكان هؤلاء شغوفين بالسير فى عملية اتخاذ القرارات التنفيذية ولكنهم كانوا على

درجة من الحنكة ليدركوا أن مثل هذه القرارات يجب أن تسترشد بإطار استراتيجي.

وقد رأى المنفذون بوضوح في كل من الأمثلة السابقة الأبعاد الاستراتيجية للعمل المكلفين به فعرفوا أن الاستراتيجية لا تقتصر على قيادة التغيير ولكنها تكسب التغيير تحديدا. وقد ذكر المدير التنفيذى للشركة "أنه مع وجود استراتيجية اتضحت نقطة البداية لدينا، ومتى يجب إحداث التغيير ومن أين نبدأ" وهذا باختصار ووضوح هو معنى الاستجابة الاستراتيجية للتغيير. انه استخدام استراتيجيتك "كنقطة بداية" عندما نقدر أثر تغيير خارجى أو عندما تفكر في إحداث تغيير داخلي. فالاستجابة الاستراتيجية تتطلب استراتيجية.

ما هو حاصل الذكاء الاستراتيجي:

إذا كنت مهتما باحتمال حدوث اختلاط بين الاستراتيجية والتخطيط فى منظمتك أو افتقاد التركيز على الاستراتيجية أو الاتساق أو الاستجابة للتغيير فقد تكون فى مشكلة استراتيجية. والاختبار "معامل ذكاء منظمتك الاستراتيجي" اسأل نفسك:

- هل حددت الإدارة العليا فى منظمتك بوعي وإدراك ماذا تريد أن تصير إليه المنظمة – بالنسبة لطبيعة واتجاه نشاط الأعمال – على امتداد السنوات القليلة القادمة؟
- هل تعرف خصائص استراتيجية منظمتك؟
- هل استراتيجيتك على درجة من الوضوح بحيث يمكنك والمديرون من حولك الموافقة على الفور على أى من المنتجات والأسواق الجديدة ترى استراتيجيتك الحالية أن تشملها أو تستبعدها؟

- هل تستخدم نص الاستراتيجية في اجراء الاختيارات المستقبلة للمنتج والسوق؟ (على خلاف اجراء مثل هذه الاختيارات على أساس تحليل التكلفة / العائد، وتوفر القوى العاملة والمهارات المطلوبة وغير ذلك).
- وهل تجرى مداولات الاستراتيجية منفصلة من مجهوداتك في التخطيط طويل المدى؟
- هل تحدد استراتيجيتك المستقبلة بوضوح ما هي خطتك ومشروعك وميزانيتك (بالمقابلة مع أن تحدد خططك وتوقعاتك وميزانيتك استراتيجيتك).
- هل تستخدم الافتراضات التي تضعها عن البيئة في صياغة الاستراتيجية؟ (بالمقابلة مع أنها تستخدم اساسا كقاعدة للتنبؤات بالتخطيط طويل المدى).
- هل تحدد استراتيجيتك المستقبلة بوضوح قراراتك المتصلة بالتوريدات وتخصيص رؤوس الأموال والنظم الجديدة؟ (بالمقابلة مع أن تحدد مثل هذه القرارات في الحقيقة استراتيجيتك).
- هل يتوفر لاقسامك التنفيذية أو وحدات الأعمال استراتيجيات واضحة النص؟
- هل تدعم استراتيجيات هذه الأقسام التنفيذية أو وحدات الأعمال الاستراتيجية الجماعية تدعيما كاملا؟
- هل يتوفر لاقسامك الاستشارية الرئيسية استراتيجيات واضحة منصوص عليها؟

- هل تدعم استراتيجيات وحدات المشورة هذه استراتيجيات اجتمعت ادارتها العليا وحددت قوتها الدافعة بأنها التكنولوجيا وينبغى أن تظل هى التكنولوجيا . وأدى وصف هذه القوة الدافعة إلى مجموعة محكمة من السمات عن المنتج والسوق اتاحت ارشاد أفضل كثيرا وتحكم فى اختيارات منتج وسوق المستقبل. وشملت سمات المنتج ما يلى:
  - يجب أن تقابل المنتجات حاجة تعليمية و/ أو فنية تدخل تحسينات على الوضع الحالى للتعليم الطبى. ويعنى هذا بطريقة غير مباشرة عدم استخدام الموارد فى تطوير منتجات تخدم أغراضا شخصية.
  - يجب أن تشكل المنتجات وحدات كاملة متكاملة واضحة بذاتها.
  - يجب أن تستنبط المنتجات من مواد بيولوجية أو كائنات دقيقة تستخدم فى التشخيص أو الملاحظة فى مجال الرعاية الصحية.
  - سوف تظل المنتجات داخل مجال كيمياء البوليمر.

وإذا اتخذنا التكنولوجيا كقوة دافعة تطلب ذلك إعادة تعريف العديد من السمات الرئيسية للأسواق. فالأسواق الجغرافية تتجه لأن تتركز الآن فى ارجاء العالم التى يتاح فيها تأمين متميز فى مجال الخدمات الصحية. واتسعت سمات مجموعة العملاء الرئيسيين وانتقلت من التركيز على الخدمات المعملية فشملت الاطباء والعيادات الطبية.

ومثال أخر عن أثر القوة الدافعة على مجال المنتج وسوق المستقبل يتضمن شركة قدمت منتجات متعددة فى مجال الطاقة الكهربية. وطورت المقدرة الانتاجية كقوة دافعة واعادت تعريف سمات منتجاتها وتوسعت فيها بحيث تعكس هذه القوة الدافعة. وشملت سمات المنتج هذه ما يلى:

- منتجات صناعية.
- خصائص كهربية وميكانيكية وتعدنية.
- متطلبات النوعية / والثقة المالية.
- متطلبات الخدمة بعد البيع.
- التناسق مع مدخلات التكنولوجية المتقدمة.
- محتوى قليل من المعادن الحديدية.

بالإضافة إلى ذلك تغير العديد من سمات سوق الشركة تغييرا محسوسا. إذ أنها حولت تركيزها إلى صناعات يحتاجها عدد قليل من مجموعات العملاء كبيرة العدد. كما أنها بحثت عن أنواع معينة من العملاء الغير قادرين على القيام بالخدمة بعد الشراء والذين يفضلون نطاقا للتشغيل ولا يكتفون بمنتج فرد. ومن الناحية الجغرافية لا ترى الشركة بعد الآن أن تشمل البلاد جميعها بل تفضل التركيز على مناطق صناعية كبرى.

الفصل السادس

ماهية الكفاية الانتاجية وأساليب قياسها

مقدمة:

مفهوم الكفاية الانتاجية:

لقد كثر الحديث فى هذه الأيام عن الكفاية الانتاجية وتحسينها، وعن تجنب الضياع فى الجهد والمال والانتاج وقلما تجد فيما يكتب ويقال عن الكفاية الانتاجية أية اشارة إلى تعريفها. وإن وجدنا هذا التعريف فلن نجد تبريرا لاختيار مقياس معين دون غيره. وسنورد فيما يلى بعض التعريفات الخاصة بالكفاية الانتاجية.

التعريف الأول:

تعرف الكفاية الانتاجية فى اى نشاط انتاجى سواء كان فى الصناعة أو الزراعة أو فى الخدمات بأنها النسبة الحسابية بين كمية الانتاج وبين كمية ما استخدم فيه من عناصر.

التعريف الثانى:

الكفاية الانتاجية هى الاستغلال الأمثل لعناصر الانتاج المتاحة وتساوى النسبة بين المخرجات والمدخلات. والمخرجات تتلخص فى كل ما تقدمه الوحدة الانتاجية من سلع أو خدمات أما المدخلات فهى كل ما يدخل الوحدة الانتاجية من عناصر سواء مواد أو ماكينات أو عمالة أو رأس المال.

والكفاية الانتاجية هى تحرير لكلمة الكفاءة الانتاجية وتعنى الفاعلية فى العمل وهى مقياس المدى التشغيلى الاقتصادى للاعمال ومؤشر لمدى

الاستفادة من عناصر الانتاج ومعيار لمقدار النتائج من استخدام الجهد والوقت والمال.

التعريف الثالث:

الكفاية الانتاجية تعنى ببساطة توفير الوقت والجهد والمال فى أى صورة من صور الانتاج.

التعريف الرابع:

الكفاية الانتاجية على المستوى القومى هى درجة مساهمة كل نشاط فى تحقيق أو انتاج دخل يعتبر جزء من الدخل القومى وهذا الدخل القومى فى مجموعه يمثل مجموع القيم المضافة الصافية فى جميع القطاعاتن وفى رأينا الخاص يلاحظ أن التعريف الثانى يعتبر اشمل تعريف لمفهوم الكفاية الانتاجية.

ورقم الكفاية الذى يأخذ جميع المخرجات والمدخلات فى الاعتبار هو الكفاية الانتاجية الاجمالية وهى تساوى مجموع المخرجات "أى الانتاج مقسوما عن مجموع المدخلات" "أى عوامل الانتاج" ويمكن أيضا – بالنسبة لعنصر واحد من عناصر الانتاج – ايجاد كفايته الانتاجية ويكون مقياس الكفاية الانتاجية فى هذه الحالة هو كمية الانتاج بالنسبة لساعات العمل البشرى مثلا أو كمية الانتاج بالنسبة لساعات العمل الألى وتسمى الكفاية الانتاجية لعامل واحد من عوامل الانتاج بالكفاية الانتاجية النوعية.

أهمية قياس الكفاية الانتاجية:

لعل من أهم الواجبات فى المجتمع الذى يتميز بالاقتصاد المخطط هى متابعة أداء الأعمال فيه ومعرفة اتجاهات الكفاءة فى تنفيذ الخطط الاقتصادية. وقياس الكفاية الانتاجية فى مجتمعنا المالى الذى يتجه إلى انشاء مصانع عديدة

من الموضوعات الهامة التى تعطى الصورة الواضحة عن اقتصاديات التشغيل. كما أن مقارنة مقاييس الكفاية الانتاجية على فترات دورية تؤدى إلى حصولنا على اتجاهات التقدم أو القصور فى خطة التنمية مما يؤدى إلى سرعة العمل لتلافى أى أخطاء أو انحرافات فى التنفيذ.

ولا شك أن من علامات التحول الاشتراكى أن أصبح لموضوع الانتاجية أهمية خاصة ليس على مستوى الوحدات التى يتكون منها قطاع الانتاج فقط سواء اتخذت شكل شركات أو جمعيات أو هيئات أو مؤسسات. ولكن على المستوى القومى حيث اصبحت الأهداف لا ترتبط بالمصالح الخاصة بالطبقة المالكة لهذه الوحدات عندما كانت تتبع القطاع الخاص. ولكن أصبح العائد مرتبطا بمجموع الشعب الذين تتأكد آدميتهم على أساس أن الحرية الاجتماعية طريقها الاشتراكية. وأن هذه الحرية الاجتماعية لا يمكن أن تتحقق إلا بفرص متكافئة أمام كل مواطن فى نصيب عادل من الثروة الوطنية.

ولا شك أننا قد أصبحنا فى مجتمع للانتاج تقوم دعائمه على الأسس الآتية:

1. أن الانتاج هو المقياس الحقيقى للقوة الذاتية العربية.
2. أن زيادة الانتاج ضرورية لمواجهة مطالب الاستهلاك وزيادة فرص العمل وجلب النقد الأجنبى.
3. أن غاية الانتاج الحقيقية هو توفير أكبر قدر ممكن من الخدمات فتحقق الرفاهية لجموع الشعب.

قياس الكفاية الانتاجية:

لما كان الانتاج هدفا أساسيا للوحدات التى يتكون منها قطاع الانتاج لذلك كان قياس الكفاية الانتاجية يعنى بالضرورة مدى تحقيق الاهداف على

مستوى المشروع ثم مستوى القطاع وأخيرا على مستوى الدولة. ويعتبر قياس الانتاجية ضمن عناصر أخرى اداة إيجابية تساعد كل المهتمين بزيادة الكفاية الانتاجية في كافة الوحدات والمستويات فهي تعرض:

1. مواضع الكفاية والاسراف مع بيان مجالات الاصلاح المختلفة.
2. تعرض الأثار المترتبة على قرارات التعديل الخاصة باستعمال عوامل الانتاج أو عناصر الاستثمار سواء كان ذلك في شكل التنظيم أو استخدامات رأس المال (الآلات والمعدات والمباني... الخ) أو التشغيل.
3. تساعد على الترشيد عند وضع السياسات واتخاذ القرارات.
4. تحفز القائمين على مسائل الانتاجية والكفاية نحو الاهتمام برفع الكفاية الانتاجية بصفة مستمرة.

ولا شك أن للكفاية الانتاجية جانبان احدهما تنظيمي وهو حساب التكلفة والآخر إيجابي:

يتعلق باستخدام نتائج القياس في أغراض التخطيط والمتابعة والتقويم وقد أثبتت التجارب العملية في أن مجرد تفكير الإدارة في استخدام مقاييس للكفاية الانتاجية إنما يعتبر تأكيدا لرغبتها واستعدادها في الحصول على نتائج إيجابية ومن الأهمية بمكان الوقوف على الموضوعات التالية:

أولاً: تحديد المقومات لقياس الكفاية الإنتاجية.

ثانياً: أدوات القياس.

ثالثاً: صعوبات القياس.

رابعاً: عناصر القياس ومعدلاته.

أولاً: تحديد المقومات لقياس الكفاية الانتاجية:

إذا كان الانتاج في المعنى العام يتضمن ناتج النشاط سواء كان سلعا أو خدمات فالحاجة إلى أن تحدد مقومات طرق الانتاج ومستلزماتها تعتبر أولى الخطوات. إذ لا شك أنها تتضمن مجموعة من العمليات أو المراحل الصناعية تمثل نشاطا متخصصا بحيث إذا انتقلنا في المقارنة من وحدات الإنتاج إلى النشاط في حد ذاته فإنما تتسع دائرة الفاقد في محاربة الإسراف والضياع. وتستفيد الإدارة نتيجة لما يجرى من مقارنات الكفاية الانتاجية فنحن نعلم أن الكثير من المراحل أو العمليات الصناعية متماثلة في مجموعة من الصناعات رغم اختلاف منتجات هذه الصناعات.

ولا شك أن هذا التشابه في المراحل أو العمليات الصناعية إنما يدفعنا إلى توسيع القاعدة التي يعتمد عليها عند قياس الكفاية الانتاجية.. ويعني ذلك ضرورة الاعتماد على وحدات القياس التالية:

1. وحدات المنتجات النهائية.
2. وحدات الانتاج لمراحل النشاط.
3. الوحدات المتعلقة بمستلزمات الانتاج.

ويستلزم ذلك بالتبعية ضرورة تحديد مراكز المسئولية التي تعبر عن مراكز النشاط الصناعي سواء اتخذت شكل عمليات أو مراحل متكاملة وبحيث تتحدد المسئوليات عن كل من هذه المراكز.

ولا يمكن أن يتم قياس الكفاية الانتاجية إلا إذا انتقلنا من مرحلة القياس الإجمالي لوحدات المنتجات النهائية إلى مراحل القياس التفصيلي لمراحل النشاط وعناصره والتي عليها في النهاية الحصول على المنتجات النهائية. وعن

طريق هذا التوسع فى القياس يمكن إجراء المقارنات على مستوى المشروع ثم على مستوى المشروعات التى تتماثل فيما بينها العمليات. وأخيرا على المستوى القومى بحيث ترتفع بمستوى الكفاية وتستفيد من الخبرات المكتسبة فى المجالات المختلفة.

ثانياً: أدوات القياس:

مهما اختلفت أهداف الكفاية الانتاجية وتعددت فإنما يعتمد القياس على الآتى:

1. تحديد المعدلات النمطية التى تعبر عن مستويات الكفاية تحديدا مقدما على أسس علمية وعملية وبحيث تمثل أهداف يجب العمل على تحقيقها وهى تتخذ أساسا للقياس.
2. تحديد المعدلات التقديرية التى تعبر عن مستويات التطبيق العملى معتمدين فى ذلك على الظروف القائمة فى المشروع ومعدلات الكفاية العادية المستخرجة من نتائج التنفيذ الفعلى وبالأوضاع القائمة وتستخدم هذه التقديرات عند إجراء الدراسات الاقتصادية للتنفيذ.
3. قياس النتائج الفعلية.
4. إجراء المقارنات بقصد تحديد الانحرافات بين:

أ – القياس النمطى والفعلى "فروق عن معدلات الكفاية".

ب- بين القياس التقديرى والفعلى "فروق عن المعدلات الاقتصادية".

وتتم المقارنات على الأسس التالية:

على مستوى المشروع:

إجراء مقارنات بين وحدات القياس المحددة مقدما والفعلية الفنية او المالية لكل عنصر أو لمجموعة العناصر.

استخراج معدلات بين وحدات القياس المحددة مقدما والنتائج الفعلية ودراسة الاتجاهات بين الفترات.

على مستوى القطاع:

إجراء مقارنات بين نتائج العمل فى المشروعات المتماثلة بالنسبة لكل عنصر ولمجموع العناصر. أما على أساس مقارنة رقمية لوحدات القياس. أو استخراج المعدلات ثم تتم المقارنات على مستوى الدولة بحيث تكون الدراسة هادفة إلى تحقيق مستويات الكفاية فى كل القطاعات وبالنسبة لكل العناصر.

ولا شك أن مثل هذه الدراسات أن تمت فى توقيت مناسب وبنظام علمى تكون هى نفسها حافزا قويا على خلق روح المنافسة بين المسئولين عن إدارة الوحدات العاملة وتكون فى نفس الوقت أساسا علميا سليما لتقييم نتائج الأعمال بالنسبة للقائمين على إدارة هذه الوحدات.

5- اتخاذ الاجراءات الفورية للدراسة وإصدار القرارات لمعالجة وتخفيف حدة الضياع أو القضاء عليه بحيث يكون الهدف هو الارتفاع بمستوى التنفيذ إلى المستويات النمطية بالنسبة للمشروع وحده ولكن بالنسبة للمستويات القومية أو حتى العالمية وحتى تكون المقاييس ذات فائدة علمية ومباشرة يحسن أن تتميز بالآتى:

(1) أن تكون أدوات القياس أساسا عادلا للمقارنة فيما يتعلق بكفاية وحدات الطاقة الانتاجية من وقت لآخر ولكن لوحدات متعددة.

(2) يمكن استخدامها فى وحدات المشروع كلها بقدر الإمكان وكلما أمكن يستحسن تعميم وحدة القياس.

(3) يجب أن يكون لوحدات القياس معا فى عملية سهلة الفهم.

(4) يجب أن ترتبط أدوات القياس بالإجراءات العادية والسجلات أو المستنات التى يتم بموجبها جمع البيانات حتى لا تلقى عبئا اضافيا على الإدارة.

(5) اختيار وحدات زمنية للقياس بعد الانتظام فى الانتفاع بها حتى يكون لها معانى عند إجراء المقارنات وكلما قل الفاصل الزمنى وقصرت مدة العرض كلما كان ذلك أجدى.

ثالثاً: صعوبات القياس والمقارنة:

لا شك أن عملية قياس الكفاية الانتاجية تتعرض لكثير من الصعوبات العملية التى تتعلق بعضها بالمشروع والبعض الآخر بمجموع المشروعات. وحتى يمكن الاستفادة من أرقام الكفاية الانتاجية المسحوبة على أساس المقارنات التاريخية أو مقارنات علمية يجب النظر عند قياس الكفاية الانتاجية بالذات إلى ثلاث أنواع من التغيرات يجب التغلب عليها...

(1) تغيرات فى التشكيل السلعى نوعا وكما.

(2) تغيرات فى مواصفات السلع.

(3) تغيرات فى حجم المواد تحت التشغيل.

فكلما يعلم بأن المشروع الواحد ينتج عددا من السلع تختلف مقوماتها خصوصا فى الفترات الطويلة ويحدث هذا التغير فى شكلها أو مواصفاتها أو تجهيزاتها أو طرق صناعتها بحيث يؤثر ذلك فى مستلزمات الانتاج. وهكذا تتغير نتائج القياس وتصعب المقارنة. ولا يعتبر ذلك وحده عاملا وحيدا يؤثر على

قياس الكفاية الانتاجية لأن هناك من العوامل الاخرى ما يكون مرجعه أحد عاملين:

1. اختلاف المقومات الفنية والإدارة للمشروعات.
2. اختلاف طرق القياس المتبعة فى الوحدات.

ولا شك أن التغير الذى يحدث فى رجال الإدارة والسياسات التى يتبعها هؤلاء يكون له تأثير مباشر على معدلات الكفاية. إذ لا شك أن الإدارة العلمية الواعية يكون لها فاعليتها على نتائج النشاط فبينما الإدارة التقليدية خاصة إذا كانت تدير مشروعات من الحجم الكبير إنما تعتمد على الخبرة والممارسة العملية وحدها دون أن تستخدم الأدوات العلمية ومن هنا يصعب متابعة الكفاية على أساس الذاكرة أو بمجرد الإشراف. إن الحاجة ماسة على الدوام إلى الكلمة المكتوبة والمقاييس العلمية المبسطة والمعبرة.

رابعاً: عناصر القياس ومعدلاته:

أولاً: قياس مدى استغلال الطاقات الانتاجية:

لا شك أن من أهم العناصر الواضحة فى قياس الانتاجية هو تحديد مدى استخدام التجهيزات الرأسمالية. ويتضمن ذلك ضرورة تحديد الآتى:

1. بيان واضح للمنتجات النهائية ويستلزم الأمر هنا اتخاذ مجموعة من الإجراءات نحو النمطية والتبسيط للعمليات الصناعية.
2. تحديد المراحل أو العمليات الصناعية سواء كانت الية أو يدوية بحيث تستخدم طرق الانتاج ذات الكفاءة العالية وذلك بدراسة التقييم الفنى للعمليات أو طرق استخدام المعدات... الخ.

3. تحديد واضح لوحدات القياس التى تعبر عن المنافع الاقتصادية لكل وحدة من التجهيزات الرأسمالية.

4. تحديد واضح لمستويات الطاقة المختلفة:

أ – الطاقة النظرية القصوى.

ب- الطاقة المتاحة.

ج- الطاقة الفعلية.

د – الطاقة المترفعة.

5- تحديد واضح للانحرافات فى الطاقة عن طريق إجراء المقارنات بين وحدات الطاقة للمستويات المختلفة مع يان اسباب الانحراف مع تحديد المسئوليات وتوضيح القرارات التى تتخذ للاصلاح.

ثانياً: قياس مدى الكفاية فى استخدام عناصر التكاليف:

إذا كان المنتج النهائى هدفا فى حد ذاته فلا شك أن العناصر المشتركة فى تحقيق هذا الانتاج لها أهميتها وهكذا تنشأ علاقة بين المصدر "وحدات المنفعة الممثلة فى عوامل الانتاج واستغلال هذه العناصر فى الحصول على وحدات المنتج النهائى (سلع أو خدمات اقتصادية) ولا شك أن مقومات عملية الانتاج فى حد ذاتها تتضمن الآتى:

1- استخدام مواد أولية فى أى صورة (خام أو مصنعة).

2- تضافر مجموعة من عناصر معينة تختلف حسب ما إذا كانت عملية صناعية يدوية أو الية ويشترك فى الحالتين:

أ – عمالة.

ب- مواد غير مباشرة.

ج- مجموعة خدمات.

د – تجهيزات رأسمالية.

ويهمنا فى هذا المجال أن نقسم المقاييس المستخدمة للكفاية الانتاجيةإلى مجموعتين تتأثر بمقومات عناصر التكاليف:

مقاييس الكفاية الانتاجية على أساس أن عناصر التكاليف تمثل وحدات منافع وخدمات:

لا شك أن يستخدم المال للتعبير عن الخدمات والمنافع فى لغة اقتصادية، فكل مبلغ يدفع يتضمن فى المعنى الاقتصادي خدمة أو منفعة يستفاد منها مباشرة بمجرد الاستهلاك أو ينتظر الاستفادة منها فى فترة مقبلة سواء تم الحصول عليها فى شكلها وبوحداتها أو فى صورة أخرى وبوحدات أخرى وهذا يبين أمرين هامين:

أ – ارتباط المال بوحدات خدمات ومنافع مالية أو مستقبلة.

ب- ارتباط الاستفادة بفترة زمنية مباشرة أو خلال فترة مستقبلية قصيرة الأجل (سنة مالية) أو خلال فترة مستقبلة طويلة الأجل (أكثر من سنة مالية).

وهكذا يستلزم الأمر من القائمين على وحدات الانتاج ضرورة التساؤل من وحدات القياس التى تعبر عن الخدمات والمنافع لكل من العناصر المستخدمة فى عملية الانتاج وإن كان بعضها يسهل قياسه وتحديده والبعض الأخر قد يصعب الوصول فيه إلى مقاييس محددة واضحة، بل قد يصعب أحيانا اخضاع العنصر إلى القياس من ناحية وحدات الخدمة والمنفعة.. ولهذا كله قد يستخدم مقياس واحد للتعبير عن وحدات الخدمة والمنفعة أو مجموعة من المقاييس للتعبير عن

وحدات الخدمة والمنفعة.. وهكذا يتم تحديد كل عنصر ووحدات القياس الخاصة به.. وعلى ضوء هذا تجرى المقارنات وتستخرج المعدلات للكفاية فى الاداء والانتاجية ومثال مقاييس الوحدات الفنية:

المواد:

وحدات كمية وزن أو عدد أو كيل.. الخ.

العمالة:

وحدات زمن أو انتاج.

النقل:

السير بالكيلو متر أو الطن كيلو متر أو الراكب كيلو متر.

القوى الكهربائية:

كيلوات ساعة.

المياه:

المتر المكعب.

التليفون:

المكالمة.

إيجار الإسكان للأماكن:

المساحة.

وهكذا ....

ويلزم لقياس الكفاية الانتاجية فى هذا المجال إجراء الآتى:

أولاً: تحديد واضح لمقومات القياس الفنى (وحدات القياس الفنى) لكل عنصر ومميزاتها من حيث ارتباطها بحجوم النشاط (الطاقة المتاحة، النمطية أو التقديرية والمستغلة والفعلية).

ثانيا: تحديد واضح لطرق القياس الفنية مع توحيد هذه الطرق على مستوى المشروع ثم المشروعات وعلى الأقل بالنسبة للحالات المتماثلة.

ثالثاً: تحديد واضح لمستويات القياس الفنى:

1. النظرى.
2. السماحات التى يمكن التحكم فيها داخل الوحدة الانتاجية.
3. السماحات التى يمكن تجنبها.

رابعاً: تحديد واضح للانحرافات عن وحدات القياس النمطية (أنواع) وأسبابها والمسئوليات عنها وتتمثل هذه الانحرافات فى صورة انحراف فى وحدات القياس الفنى – الزمنى – الكمية – العدد .. الخ .. ويمكن فى هذا المجال استخراج معدلات الكفاية لكل عنصر أو لمجموعة العناصر حسب طبيعتها.

خامساً: تحديد واضح لمتابعة النتائج من ناحية القرارات التى تتخذ لتصحيح الأوضاع بتخفيض الانحرافات والقضاء عليها.

مقاييس الكفاية الانتاجية على أساس أن عناصر التكاليف تمثل وحدات قياس مالية "اقتصادية":

أن كان تحديد وحدات القياس الفنى للعناصر المشتركة فى الانتاج من مسئولية الفنيين. فلا شك أن ترجمة الوحدات الفنية الممثلة للخدمات والمنافع لكل عنصر ومجموعة العناصر فى صورة تعبيرات مالية (مبالغ) تهدف إلى تحقيق هدفين أساسيين.

ناحية اقتصادية تتعلق بأهداف المشروع:

1 - تحديد تكاليف الانتاج التى بدورها تعتبر جانبا أساسيا فى معادلة التوازن الاقتصادى (التكلفة والأسعار).

2 - ناحية تمويلية: تحديد الاحتياجات من الموارد النقدية المطلوبة (المحلية والخارجية) اللازمة لتمويل عمليات الانتاج ويهدف من وراء ذلك إلى قياس الكفاية فى استخدام الأموال المتاحة بحيث تحصل على أكبر منافع اقتصادية.

وتتمثل أهمية الجانب المالى فى معركة الانتاج فى أن وحدات القياس المالى هى التى تربط العناصر بعضها ببعض. كما تربط جانب الانفاق بجانب الإيراد "الاسعار" وبالتالى تمكن من الحكم على اقتصاديات استخدام كل عنصر من ناحية واقتصاديات استخدام العناصر المعبرة عن نشاط المشروع ككل.. وهنا يحسن أن نعرض المميزات الأساسية لهذه العناصر إذ لا بد أن نبحث الدوافع لتحمل هذه الاعباء الممثلة فى عناصر التكلفة.

أولاً: الأعباء المترتبة على الطاقة المتاحة:

التكاليف الثابتة المرتبطة بالسياسة لا شك أنه بمجرد قيام المشروع وتحديد أبعاده يتبلور إطار معين يتمثل فى الآتى:

أ - إمكانيات رأسمالية (مبانى والات وأجهزة ومرافق ووسائل نقل.. وغيرها) مما يطلق عليه أصول ثابتة. يترتب عليها مجموعة من الأعباء الثابتة التى ترتبط بهذه الطاقة المتاحة تتمثل فى الاستهلاكات والتأمينات والصيانة الدورية وغيرها من الالتزامات التى ترتبط بقيام الإمكانيات دون تشغيل هذه الإمكانيات المتاحة والتى يتحملها المشروع سواء تم استخدام الطاقات المتاحة (الإمكانيات الرأسمالية) كليا أو جزئيا وخاصة فى الأجل القصير.

ب- إمكانيات إدارية تتمثل فى مجموعة من الوحدات التنظيمة التى يستدعيها حسن سير الأعمال لتحقيق الاهداف من قيام المشروع.. وهذه تتمثل فى مجموعة من الوظائف التى تخدم أغراض المشروع العامة سواء كانت هذه تتمثل فى مجالس الإدارة أو الإدارات العامة الخاصة بالتخطيط والمتابعة أو الإدارات التنظيمية التى تقوم على أعمال الخدمات المساعدة سواء كانت مالية أو إدارية أو فنية (حسابات – احصاء – أفراد – علاقات عامة... الخ).

ج- مجموعة من الالتزامات المالية يرتبط بها المشروع نتيجة مجموعة من الخدمات الضرورية التى قد تفرضها قوانين أو قرارات ويلتزم بها المشروع بغض النظر عن طاقات الانتاج المستغلة فعلا.. ومثال ذلك الاشتراكات فى هيئات أومجلات أو اتعاب المستشارين والخبراء.. الخ).

ثالثاً: الاعباء المترتبة على تشغيل الطاقة المتاحة:

"التكاليف المتغيرة" المرتبطة بالانتاج الفعلى. لكل مشروع برنامج وخطة انتاج يصير تنفيذها بناء على أوامر انتاج أو تشغيل تصدر من مسئولين فى المشروع يترتب عليها تحريك عناصر معينة من مواد وعمالة وخدمات تزيد وتنقص نسبيا فى الأجل القصير مع التغييرات فى تشغيل الإمكانيات المتاحة والتى يترتب عليها حجم انتاج فعلى.

وتتميز تكاليف هذه العناصر بأنها من ناحية:

أ – ترتبط بحجم النشاط.

ب- تغييرها يحدث بنسب متفاوتة بالنسبة لكل عنصر "نسبيا".

ج- يترتب على عدم استغلال الطاقة الاستغناء عنها وفى حالة عدم إمكان توفيرها تعتبر عبئا إضافية على الانتاج لأنها تمثل "تكاليف طاقة عاطلة".

الباب الثالث

الفصل السابع

مشكلة تقييم الأداء الاجتماعى للوحدة الاقتصادية

يتكون المشروع أو الشركة بصفة عامة ليس من مجموعة من الأشخاص هم ملاك المشروع أو مجموعة من الأموال تحت سيطرة الإدارة – ولكنها مجموعة من النشاط الاقتصادى الجماعى. ويقصد بكلمة نشاط هنا أى عمل مادى أو فكرى أو اجتماعى لازم لتحقيق الغرض من المشروع.. فهناك أنواع مختلفة من النشاط لازمة لقيام واستمرار ونمو المشروع، كالأموال التى يقدمها المستثمرون سواء كانوا مساهمين أو مقرضين، ومجهود العمال، والدور الذى يساهم به الموردون للمستلزمات السلعية والخدمية – كذلك المستهلكون للسلعة أو الخدمة التى ينتجها أو يؤديها المشروع – وما تقدمه الحكومة من حماية ودفاع- كذلك ما تقوم به إدارة المشروع من تنسيق لأوجه انواع النشاط المختلفة بشكل يمكن معه انتاج أو أداء الخدمة بأقصى كفاية ممكنة – وأخيرا وليس آخرا المناخ الاجتماعى الذى يعيش فيه المشروع.

ومن الطبيعى ان المساهمين بأوجه النشاط المختلفة فى المشروع يتوقعون عائدا مناسبا على ما يساهمون به يعادل ما يمكن أن يحصلوا عليه فى الفرص البديلة....

ونتيجة لما سبق أصبح هناك واجب على المشروع فى أن يكيف نشاطه بما يتمشى مع احتياجات المجتمع من ناحية أولى بجانب أن هناك واجب على المجتمع فى أن يكيف مواقفه وسياساته بحيث يساعد المشروع على تحقيق أهدافه. فقد يتطلب التغير فى المناخ والأسلوب تغيرا مماثلا فى أهداف المشروع، كذلك فى القيادات الإدارية القائمة على تحقيق تلك الأهداف..

وفى ضوء التعريف السابق نجد أن هدف المشروع أصبح له بعدين أساسيين احدهما بعد اقتصادى، والآخر بعد اجتماعى وسياسى. وقد كانت المحاسبة بمفهومها التقليدى البحت تركز على المضمون الاقتصادى السهل القياس وتبتعد عن المضمون الاجتماعى لصعوبة قياس آثاره. ومن هنا كثر التركيز على الأهداف الاقتصادية للمشروعات. وتم اهمال الأهداف الاجتماعية. لقد أهمل المحاسبون الأداء الاجتماعى نتيجة لتعدد وجهات النظر فيما يختص بتحديد الاهداف الاجتماعية وكيفية قياسها حتى يمكن متابعتها فى ضوء النتائج التى يتم التوصل إليها. وعليه انصراف تقييم الأداء إلى المفهوم الاقتصادى البحت الذى يتطلب ضرورة إجراء مسح ميدانى شامل للوحدة الاقتصادية بغرض التعرف على سائر عملياتها الانتاجية، والوقوف على مدى العلاقات التى تربط بين مختلف مراحل الانتاج والتوصل إلى خصائص النشاط الانتاجى الذى تمارسه الوحدة الاقتصادية وأثر ذلك على إدارتها- ودراسة اقتصاديات برامج التشغيل وأثرها على كيفية الانتفاع بعوامل الانتاج فى مستويات التشغيل المختلفة توصلا لمحاسبة المسئولين عن الوحدة الاقتصادية تمهيدا للوصول إلى الإجراءات العلاجية اللازمة لملافة القصور فى الأداء، والعمل على استمرار نجاح الوحدة الاقتصادية فى المستقبل.

فالاداء بمفهومه الاقتصادى البحت أصبح الآن لا يحظى بالأولوية المطلقة – فالتقدم الاقتصادى – لحد ذاته – أصبح غير مرغوب فيه، لانه يمثل ظاهرة من ظواهر الركود. فما يزال يوجد الكثير من الآثار غير المرغوب فيها المصاحبة للتقدم الاقتصادى والتى تتمثل فى الآثار البيئية مثل فساد الجو، وتلوث البحيرات والانهار وأهمال الحقوق ومطالب الأقليات.. الخ من الأمراض الاجتماعية. ونتيجة لما تعكسه الأمراض الاجتماعية السابقة من آثار – لاح فى الأفق مفهوم للاداء الاقتصادى يشتمل فى طياته ليس على حسن الأداء الامل

والصحيح لعوامل الانتاج الملموسة بما يساعد على تحسين درجة التقدم الاقتصادى بل ضرورة حسن الوفاء بالمسئولية والاجتماعية للمشروع بما يساعد على منع أو محو المشاكل الاجتماعية السابقة.

لقد اتسع مفهوم المحاسبة ليغطى الآثار الاجتماعية للمشروع – فقد استبدلت المسئلة المحاسبية للمستويات الإدارية بمعرفة ملاك المشروع، بالمساءلة الاجتماعية بمعرفة الدولة. فالمشروع أصبح من العوامل الهامة التى تؤدى إلى رفع مستوى المعيشة للمواطنين من ناحية أولى – وهو من ناحية ثانية يعد أداة من أدوات استخدام موارد المجتمع لتحقيق الرفاهية الاقتصادية والاجتماعية التى يعكسها مستوى المعيشة وبعض تلك الموارد يحصل عليها المشروع دون مقابل – كذلك اصبح هناك إلزام على المشروع بضرورة المحاسبة عن حسن الأداء فيما يختص باستخدام تلك الموارد.

المحاسبة والأداء الاجتماعى:

يتبنى المحاسبون الاقتصاديون خصوصا فى المجتمعات الاشتراكية – فكرة أن الربح يمثل المعيار الشامل العامل والنهائى للحكم على أداء المشروع. فقد اقترح ليبرمان مجموعة من الإصلاحات الاقتصادية نشرها فى سبتمبر عام 1962 تحت عنوان الخطة والربح والمكافآت، وترتكز تلك المقترحات على ما يأتى:

"إن المشروع الصناعى لن يحاول التوصل إلى أحسن النتائج التى تحقق صالح المجتمع بأكمله إلا إذا كان محققا أيضا فى نفس الوقت مصلحة المشروع الخاصة. ولهذا فإنه من الأوفق أن يكون الهدف الأساسى للمشروع هو تعظيم أرباحه وسيكون نتيجة ذلك – فى ظل نظام سليم للتخطيط – ضمان تحقيق مصلحة كل من المجتمع والمشروع معا.. وبذلك يتأكد مبدأ أن كل ما هو فى مصلحة المجتمع يتعين أن يكون فى مصلحة المشروع.

وفى اعتقادى أن النظر للربح على أنه معيار شامل وعام لتقييم الأداء الاجتماعى لا تتسم بالواقعية للأسباب التالية:

أ – لا تؤخذ معادلة الربح فى حسبانها – والتكاليف أحد جوانبها النفقات المرتبطة بالاصلاحات الاجتماعية – إذ تأخذ المحاسبة فى اعتبارها النفقات الملموسة القابلة للقياس متجاهلة النفقات الأخرى غير الملموسة الناتجة عن تلوث البيئة وفساد البحيرات والأنهار من عادم الصناعات والمخلفات الانتاجية.

ب- أن التكلفة المتخذة كأساس لمقابلة الإيرادات للوصول إلى مفهوم اقتصادى واجتماعى للربح لا تأخذ فى حسبانها التضحيات الاقتصادية (بالنسبة للتكلفة) الناتجة من أهمال بعض الموارد المادية والبشرية – وهو ما يعبر عنه بتكلفة الفرصة المضاعة أو البديلة.

ج – ان مفهوم الربح له ثلاث أبعاد: بعد اقتصادي، وبعد سيكولوجى، وبعد فسيولوجى.

- كبعد اقتصادى يمثل زيادة فى تدفق المنفعة عن فترة زمنية معينة – ويتم التعبير عن تلك المنفعة بالربح النقدى أو الربح الحقيقى.
- وكبعد سيكولوجى يعبر الربح عن زيادة فى تدفق المنفعة عن فترة زمنية معينة، ويتم التعبير عن تلك المنفعة فى صورة رفاهية اجتماعية، فقد لا يحقق اقصى انتاج لعوامل الانتاج الرفاهية الاجتماعيةز
- أما البعد الفسيولوجى فيشير إلى الربح باعتباره زيادة فى تدفق المنفعة الفسيولوجية أو النفسية أو درجة الإشباع على مدار فترة زمنية معينة.

ويغطى المفهوم السابق الأبعاد الثلاث للربح – حيث فى النهاية يهدف إلى اشباع احتياجات المساهمين بأوجه نشاطهم فى المشروع.

وترجع الصعوبات السابقة إلى عجز المحاسبة فى التعبير عن نفقات الاصلاح الاجتماعى فى صورة قابلة للقياس العينى أو المالى بما يتشمى مع ما تم تنفيذه من اعمال اجتماعية. وتجابه المحاسبة بالنسبة لهذه المشكلة ثلاث بدائل:

البديل الأول:

أن تتجاهل مهنة المحاسبة المشكلة تماما تاركة لإدارة المشروع حرية التصرف فيها كيفما يتراءى لها. ولا شك أن هذا له انعكاسه من ناحية عدم تعبير نتائج الأداء التشغيلى عن الحقيقة لتجاهلها مجموعة من النفقات لها وزنها وتتمثل فى الأعباء الاجتماعية.

البديل الثانى:

يقع على المحاسبون ضرورة التعبير عن مدى وفاء المشروع لمسئولياته الاجتماعية عن طريق وجود نوع من المراجعة الاجتماعية للمشروعات تقيس آثار المشروع كوحدة اقتصادية على المجتمع كما تقيس مدى مساهمة اصحاب المشروع فى تحقيق الرفاهية.

ويتطلب المنهج السابق ضرورة تصميم نظام للقياس يربط بين التكلفة والعائد فى ظل مفهوم سليم للأداء الاجتماعى يعكس الصدى الاجتماعى للمشروع المتواجد فى اطار بيئة معينة. وهذا يؤدى إلى توسيع نطاق الاداء ليشمل العمل والامتناع عن العمل.

فالواقع أن انفصال الملكية عن الإدارة فى الشركات الكبيرة قد أدى إلى وجود الإدارة العلمية المتخصصة التى تختلف وجهات نظرها قبل إدارة المشروع عن إدارة مالكى المشروع. فقد اصبحت الإدارة العلمية تنظر للرفاهية فى الأجل الطويل من ناحية أولى – كذلك لمصالح الشركةمن ناحية ثانية لقد اصبح المشروع من وجهة الإدارة العلمية المتخصصة ليس مجرد مجموع من المساهمين

بالاسهم. فضلا عما سبق – نتيجة لنمو المشروع وتعقده وتشابك انشطته ثم تقسيم وظيفة الإدارة – لذلك اصبحت عملية اتخاذ القرارات عملية اجتماعية يساهم فيها أكثر من فرد بجانب مراعاتها لكثير من الجوانب الاجتماعية والمصالح المختلفة.

والإدارة مثل السياسة هى فن المستحيل – حيث يجب على المدير أن يتأكد من أن قراراته قد أخذت فى اعتبارها القيود أو المحددات المفروضة عليه نتيجة المؤثرات الخارجية أو الداخلية.

البديل الثالث:

ويتم بمعرفة المحاسبين عن طريق توسيع المفهوم التقليدى للمحاسبة – حث ينظر للمسئولية الاجتماعية للمشروع وابعادها على انها قابلة للقياس المحاسبى حكمها فى ذلك حكم الأنشطة التجارية الأخرى التى يمارسها المشروع على وجه رتيب.

ويتطلب هذا البديل عرض المعلومات المتعلقة بالآثار الاجتماعية فى القوائم المالية التقليدية فى صورة تكاليف حدثت لمقابلة انجازات اجتماعية معينة. وهذا المنهج أن كانيعد مقبولا من ناحية ابرازه لمجموعة الاعباء الاجتماعية بشكل اجمالى، إلا أن فائدته لا تعد ملموسة.

اجراءات تقييم الأداء الاجتماعي:

تتبلور عملية تقييم الأداء الاجتماعى فى صورة مجموعة من المؤشرات تعكس مدى فاعلية المشروع فى تحقيق الاهداف الاجتماعية الملقاة على عاتقه نتيجة تأثره وتأثيره على البيئة التى يتواجد فيها:

وهذا يتطلب ما يأتى:

1. التحديد النوعى لمؤشرات الأداء الاجتماعى ووضوحها.
2. تحديد المقصود بالمؤشر (كمى – نوعى – قيمى).
3. تحديد المؤشرات المناسبة لتقييم الاداء – وهذا يتطلب تحديد نظام للأولويات بالنسبة للمؤشرات المنتقاة.
4. تحديد مراكز المسئولية الاجتماعية.
5. توافر جهاد مناسب للرقابة وجمع المعلومات.

1- التحديد النوعى لمؤشرات الأداء ووضوحها:

تتمثل المشكلة الأساسية المتعلقة بالتحدي النوعى لمؤشرات الأداء الاجتماعى بالتحديد النوعى لمؤشرات الأداء الاجتماعى فى الصعوبة العملية من ناحية تحديد المفهوم الخاص بالبرامج الاجتماعية – حيث نجد أنه فى الحقيقة أن جميع أنشطة المشروع لها دلالة اجتماعية. لذلك نجد أنه يقع على عاتق الإدارة العليا للمشروع ضرورة تصميم مؤشرات مناسبة لتقييم الأداءالاجتماعى باعتبار أن الوحدة مركز من مراكز المسئولية الاجتماعية – على أن تعكس تلك المؤشرات أثر القرارات والأعمال التى تصدر من مركز المسئولية موضوع التقييم فقط، والا تتأثر المؤشرات المطبقة على هذا المركز بالقرارات التى تصدر من مركز مسئولية أخر.

وبالرغم من وجود صعوبات تواجه تطبيق هذا المبدأ أحيانا، إلا أن محاولة مراعاته كلما أمكن يؤدى إلى زيادة فاعلية وموضوعية عملية تقييم الأداء الاجتماعى.

ويلى التحديد النوعى لمؤشرات تقييم الاداء تحديد مستوى أو أكثر لكل مؤشر وقد يمثل المستوى الهدف المطلوب بلوغه أو الحد الأدنى الواجب تحقيقه، أو

الحد الأقصى الذى لا يجوز تجاوزه – وأحيانا يقتضى الأمر استخدام المستويات الثلاثة.

ويتطلب تحديد تلك المستويات ضرورة القيام بالدراسة التفصيلية لأهداف الوحدة الاقتصادية وصداها الاجتماعى – وللنتائج التى تترتب على عدم تحقيق مستوى دون آخر.

2- تحديد المقصود بالمؤشر (كمى – نوعى – قيمى):

فى الواقع أن هناك عددا من الأهداف والخطط يمكن التعبير عنها كميا أو قيميا فى حين أن هناك البعض الآخر الذى لا يمكن التعبير عنه تعبيرا كميا – ومثال ذلك الأهداف والخطط الخاصة، تنمية وتطوير الإدارة والعاملين، والمسئولية الاجتماعية للمشروع اتجاه كل من:

- المستهلكين .
- العاملين.
- أصحاب المشروعات.
- المشروعات الأخرى المماثلة.
- مصادر التمويل.
- شئون البيئة والمواطنين.

وفى الواقع أن نتائج النشاط الفعلى فى هذه المجالات غير قابل للقياس الكمى الدقيق – وعلى ذلك تتخذ عملية التقييم هنا شكل "التقدير" لما تحقق من نتائج من حيث نوع النتائج ومدى فاعليتها فى مقابلة الاهداف الموضوعة، ومواطن الضعف التى تحتاج إلى بذل جهود خاصة لمعالجتها.

وغنى عن البيان أن "تقدير" النتائج التى تحققت يتطلب وجود خبرة ودراية للمحاسب الإدارى فى المجالات موضع البحث، كما يتطلب دراسة النتائج من زواياها المختلفة، وذلك حتى تكون نتائج تقييم الاداء فى تلك المجالات أقرب ما يمكن إلى الواقعية.

3- تحديد المؤشرات المناسبة لتقييم الأداء:

تتمثل المشكلة الثالثة فى تحديد المؤشرات الماسبة لتقييم الأداء فى ترتيب المؤشرات التى تم اختيارها ترتيبا من حيث مدى أولويتها وأهميتها.

فمن ناحية نجد أنه من العسير تحديد مؤشر واحد يمكن على أساسه الحكم على مستوى اداء الوحدة الاقتصادية حكما دقيقا حتى بالنسبة للوحدات الاقتصادية التى تزاول قدرا محدودا من النشاط ومن ناحية أخرى يجب اعطاء كل مؤشر وزنا بقدر أهمية هذا المؤشر النسبية.

وتتوقف الاهمية النسبية لأى مؤشر على مدى ارتباطه بأحد أهداف الوحدة الاقتصادية موضع التقييم، وعلى مدى ما يحظى به ذلك الهدف من أهمية ووزن نسبى بالنسبة لمجموعة الأهداف الأخرى للوحدة الاقتصادية.

ولا شك أن الوحدة الاقتصادية عادة ما يكون لها أهداف عديدة قد تتداخل مع بعضها البعض إلى الحد الذى يجعل هناك نوع من التضارب فيما بينها. ولكى يمكن الربط بين مؤشرات الأداء وأوجه نشاط الوحدة الاقتصادية المختلفة، يتطلب الأمر ضرورة توفير مجموعة من الأوزان الصحيحة التى تتميز بصعوبة تحديدها، وبتغيرها الدائم المستمر. وهذا يرجع إلى الاختلاف فى طبيعة الوحدات الاقتصادية، كذلك الاختلاف النسبى أيضا فى الاهداف المحددة لها، أو للجموعات المختلفة منها — من حيث نوع الأهداف ومن حيث الاهمية النسبية لكل هدف منها.

فمن المعروف أن الهدف الاجتماعي لأى مشروع يتمثل في تحديد مسئوليات اجتماعية معينة تجاه الدولة مع الأخذ في الاعتبار أن تكون أهداف المشروع على مستوى معين من التوافق مع أهداف المشروعات الأخرى من ناحية، وأهداف المجتمع من ناحية ثانية.

4- تحديد مراكز المسئولية الاجتماعية:

تتطلب عملية تقييم الاداء على أساس علمي سليم ضرورة تحديد مراكز المسئولية الاجتماعية المتعددة في الوحدة الاقتصادية موضع التقييم. والمقصود بمركز المسئولية الاجتماعية بأى تنظيم إدارى هو وحدة مستقلة مختصة بالقيام بالوفاء بالمتطلبات الاجتماعية للمشروع ولها سلطة اتخاذ القرارات الكفيلة بتنفيذ تلك المتطلبات في حدود الموارد الانتاجية الموضوعة تحت تصرفها. وهنا نجد أن مسئولية الإدارة تشتمل على تحديد المزيج من المدخلات. كذلك التحكم في المخرجات – وهنا نجد أنه يتم اتخاذ صافي مساهمة المشروع الاجتماعية خلال الفترة والتي تشتمل ليس فقط على التكلفة والعوائد الاجتماعية نتيجة العوامل الداخلية، بل أيضا نتيجة العوامل الخارجية المؤثرة في الأنشطة الاجتماعية الأخرى.

وفي ضوء ما سبق نجد إن إدارة المشروع تكون مسئولة عن التكاليف الاجتماعية التي تدخل في محيط تحكمها – وينصب مفهوم التكلفة الاجتماعية من وجهة نظرنا على ما يأتي:

1. تعبر التكلفة عن تضحية اقتصادية.
2. يمكن التعبير عن التكلفة بوحدات نقدية بمعنى أنه يمكن قياسها.
3. يمكن التنبؤ بها وتحديدها مقدما قبل البدء في الانتاج.

4. تمثل التكلفة القدر الواجب أن تتحمله الوحدة الاقتصادية فى سبيل تحقيق أهدافها – بمعنى أن التكلفة يجب أن يقابلها خدمة أو منفعة ضرورية تنعكس على الوحدة الاقتصادية أما بطريق مباشر أو بطريق غير مباشر.

5. تتمثل التكلفة فى الاستخدام الفعلى للعنصر مع مراعاة الرشد فى الانفاق – ويتطلب ترشيد الانفاق ما يأتى:

أ – أن تكون القيمة مرغوبا فيها .

ب- أنه يمكن تبريرها اقتصاديا .

ج- ان تكون ضرورية من الوجهة الفنية.

د – أنه لا يمكن تجنبها من ناحية البيئة الداخلية والخارجية التى تعيش فيها الوحدة الاقتصادية .

فالتكلفة – طبقا للمفهوم الواسع لها – تمثل كل ما هو متوقعمن تضحيات اقتصادية لازمة لتحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية. ويقتضى الأمر أن تكون تلك التضحيات بناء على تصرف رشيد ويمكن توقعها من جانب الإدارة. فالتكلفة ليست مفهوما فنيا مجردا من أى اعتبارات اجتماعية أو قومية – وهذا يؤدى إلى تضمين التكلفة الأعباء المالية والتضحيات الاقتصادية التى تفرض على الوحدة نتيجة لظروف اقتصادية وسياسية واجتماعية معينة. حيث أنه لا يمكن تصور أن الوحدة الاقتصادية تعيش فى فراغ أو تعمل خارج هيكل اجتماعى معين، وما يفرضه هذا الهيكل الاجتماعى من حدود والتزامات على الوحدات الانتاجية فى الاقتصاد القومى.

وفى الواقع أن احتساب الأعباء الاجتماعية ضمن التكاليف يتمشى مع ضرورة تكيف الوحدة مع مقتضيات البيئة التى تعتبر عنصرا من عناصر الترشيد – حيث نجد أن هدف الاستمرار والنمو يتطلب من الوحدة الاقتصادية أن تكيف أداءها مع ظروف البيئة القانونية والاقتصادية والاجتماعية – وبناء عليه نجد أن المساهمة الاجتماعية للوحدة تمثل تضحية يقتضى الأمر قياسها فى ضوء مفهوم واضح للتكلفة الاجتماعية بقوائم مالية يتم التفرقة فيها بين الدخل الاقتصادى والدخل بالمفهوم الاجتماعى – فهى لا تعتبر نوعا من الضياع طالما أنها لازمة وضرورية لفرص الاستمرار والبقاء.

ما حاجتنا الآن لنوع من المحاسبة الاجتماعية يعتمد على ركائز أساسية تتمثل فيما يأتى:

1. صفقات اجتماعية.
2. تكلفة اجتماعية (تضحيات).
3. عوائد اجتماعية (انجازات).
4. حقوق الملكية الاجتماعية.
5. الاصول / الخصوم الاجتماعية.

وهذا يتطلب أن تقوم الإدارة بوضع تعريف دقيق للبرامج الاجتماعية، ثم بعد ذلك يقوم المحاسب الإدارى بحساب التكاليف الاجتماعية المرتبطة بها (تنعت تلك التكاليف Input cost) ويصبح على عاتق المراجع الخارجى ضرورة مراعاة كيفية عرض المعلومات المتعلقة بالمحاسبة الاجتماعية بالتقارير الإدارية، للتقرير عما إذا كانت طريقة عرض تلك البيانات دقيقة ومناسبة من عدمه.

5- توافر جهاز مناسب للمعلومات تعتمد نتائج تقييم الأداء فى موضوعيتها ودقتها وتفصيلها على دى الدقة فى جمع وتسجيل البيانات وطريقة جمعها إلى حد كبير.

ولما كانت عملية جمع وحصر وتحليل البيانات تستنفذ جهودا ووقتا ونفقة ليست باليسيرة، لذلك يجب أن تتم تلك العملية فى إطار محدد ومنظم على ضوء حاجة الوحدة الاقتصادية ووحداتها الإدارية المختلفة، كذلك أجهزة التخطيط والرقابة من بيانات.

وفى الواقع أن الأمر يستلزم مراعاة الاعتبارات التالية لتوفير البيانات اللازمة لتركيب مؤشرات الأداء الاجتماعى:

1- تحديد ماهية المؤشر / نوعى/ كمى / قيمى وهذه ليست بالإجراء اليسير.

2- حصر جميع أنواع البيانات الأولية والاحصاءات اللازمة لحساب المؤشرات وعمل التقارير المطلوبة للتقييم.

3- وضع اطار تحليلى واضح يكفل تحويل البيانات الأولية المجموعة إلى المعلومات المطلوبة.

4- وضع نظام فعال للاتصال بين مصادر البيانات المختلفة وأجهزة الرقابة أو التقييم الداخلية والخارجية بحيث يتم الحصول على البيانات المطلوبة كاملة وفى الوقت المحدد دون تأخير.

تقييم الأداء الاجتماعى وعلاقته الانتاجية والفاعلية:

يرتبط تقييم الأداء بالانتاجية Efficency والفاعلية Effectiveness والانتاجية يتم الوصول إليها كنسبة مئوية من النمط المحدد مقدما. فإذا كان الانتاج النمطى أو القياسى 10.000 وحدة، والانتاج الفعلى 9.700 وحدة – فإن

مؤشر الانتاجية يبلغ 97٪ . وهذا المؤشر يعنى – فى حالة سلامة التقديرات – أن الفعليات قد اقتربت من التوقعات ولكن ما زال هناك مجال للتحسن، ومن هنا نجد أن مؤشر الانتاجية فقط يعكس لنا درجة تشغيل العوامل الانتاجية، ولكن لا يعكس لنا حسن أو سوء استغلال تلك العوامل. فاقتراب مؤشر الانتاجية من 100٪ لا يعنى حسن استغلال العوامل بكفاية. فالانتاجية تعكس القدرة على عمل الشئ الصحيح، فى حين أن الفاعلية تعكس القدرة فى الحصول على الشئ وقد تم تنفيذه صحيحا . فتحقيق الهدف قد يعنى الاستغلال الكامل للموارد ولكن لا يعنى فى حد ذاته الاستغلال الصحيح. فقد يتم تحقيق خطة الانتاج بالكامل ولكن على حساب انتاج سلع وخدمات لا تشبع رغبات المستهلكين، أو قد يتم انتاج السلع أو الخدمات وتحقيق الهدف وذلك باستخدام موارد مرتفعة الثمن- فى حين أن هناك طاقة عاطلة بالموارد المنخفضة الثمن. وتحتوى تقارير الأداء على كثير من اوجه الأداء ذات الانتاجية المرتفعة فى حين أن الفاعلية الخاصة بها غامضة. ومن ثم نجد أن الإجراء التصحيحى يتأخر صدوره يوما بعد يوم.

وإذا اردنا مقياسا للفاعلية فإننا نفترض المثال التالى:

لنفرض أن وحدة اقتصادية تقوم بانتاج 1000 وحدة فى المرحلة الأولى 8000 وحدة فى المرحلة الثانية كما يتضح من الجدول الآتى:

	عدد الوحدات المنتجة فى الساعة	نسبة ما تستغرقه من زمن نمطى
المرحلة الأولى (مرحلة التشغيل)	1000	33
مرحلة الانتاج التام	800	66

قد تمخضت تقارير الانتاج عن ما يأتى:

بيــان	عدد ساعات التشغيل النمطية	الانتاج النمطى	الانتاج الفعلى	الانتاجية
مرحلة الصنع	18	18000	19000	٪106
مرحلة الانتاج التام	6	4800	4000	٪83
	24	22800	23000	٪101

والمتأمل فى المثال السابق يجد أن الانتاجية مرتفعة – وهذا لا يعنى ان الهدف قد حقق فاعلية- وهذا يرجع إلى ان 25٪ من الوقت قد استنفذ فى انتاج المنتج التام (6/24) .. وللوصول إلى مؤشر للفاعلية تقسم الساعات المستغرقة فى انتاج المنتج التام (6 ساعات) على عدد الساعات النمطية المستغرقة فى انتاج المنتج التام (16 ساعة) فنحصل على مقياس للفاعلية قدره 37.5٪ يقارن بالنسبة السابقة 66٪.

وفى الواقع أن مؤشرات الاداء الاجتماعى لابد وأن تركز على تخصيص الهدف من الوحدة الاقتصادية فى مجال الانتاجية والفاعلية... والمقصود بالمثال السابق توضيح أن مؤشر الانتاجية بمفرده يعد مضللا ولا يعبر عن مدى الاستغلال الكامل والصحيح لكافة عوامل الانتاج فى تحقيق الهدف – على أن يراعى فى قياس الكفاءة والفاعلية مدى ترجمة هدف المشروع للاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية.

الخلاصـة

نخلص مما سبق أن الهدف من الأداء الاجتماعي هو الوصول إلى ما يأتي:

1. قوائم مالية أكثر تعبير عن اقتصاديات الحركة.
2. قوائم مالية تهتم بشمول مقابلة النفقات بالمنافع.
3. قوائم مالية تهدف إلى قياس كل من الانتاجية والفاعلية.
4. تطوير الإطار العلمى والعملى للمحاسبة بما يحتوى عليه من مفاهيم وإجراءات ومعايير وفروض محاسبية ومقومات دفترية ومستندية.
5. الوصول إلى مفهوم جديد للنفقة يربط بين البعد الفنى والاجتماعى والسياسى لها.
6. محاولة إخضاع الاحداث الاجتماعية لنوع من القياس حتى يتيسر اجراء المساءلة الاجتماعية لعوامل الانتاج المساهمة بنشاط فى الوحدة الاقتصادية.

وتتمثل القيود التى تحد من الاداء الاجتماعى فى اسلوب القياس، وهذه المشكلة تزداد تعقيدا ليس فقط نتيجة لما يضفى من أهمية على تحليل التكلفة والعائد للبرامج الاجتماعية والتى تتطلب قياسا كميا للتكاليف التى حدثت والمنافع المحققة ولكن أيضا نتيجة لصعوبة استخراج التقارير الاجتماعية التى تبرز فاعلية وكفاءة الوحدة فى المجال الاجتماعى.

ولدى مناقشة تحليل التكلفة والعائد للبرامج الاجتماعية تظهر لنا نقطتين أساسيتين يتم اهمالهما:

أولهما: بالرغم من أنه يمكن تصميم نظام تكاليف يتم بمقتضاه جمع وتبويب التكاليف فى المجال الاجتماعى، إلا أنه يصعب الوصول إلى تقييم سليم للمنافع المتولدة عن تلك التكاليف.

وثانيهما: أن تحليل التكلفة والعائد المتولد من البرامج الاجتماعية يتطلب ضرورة توازن كل من التكلفة والمنفعة المتولدة عنها، ولكن لصعوبة القياس لا يتم إجراء تلك الموازنة.

وبالإضافة إلى ما سبق نجد انه لو افترضنا أن المنافع المشتقة يمكن التعبير عنها كميا، فإن تحليل التكلفة والعائد سوف يكون غير ذى معنى نظرا لعدم وجود ارتباط بين التكلفة والفائدة المتوقعة منها لمعظم البرامج الاجتماعية. أن الأداء الاجتماعى يتطلب ضرورة وجود نوع من المراجعة الاجتماعية التى تساعد على تزويد الجمهور بالتقارير الاجتماعية التى تربط بين التكلفة والعائد بالنسبة لكفاءة وفاعلية الشركة من خلال قائمة تشغيل اقتصادية اجتماعية. فلا شك أن أى قرار له بعد اقتصادى وبعد اجتماعى وسياسى، ويهدف البعد الاقتصادى إلى التأكد من استغلال الموارد الاقتصادية بكفاية وفاعلية بما يحقق الرفاهية والاقتصادية للمجتمع. أما البعد الاجتماعى فيعنى باستغلال الموارد بما يحقق الهدف الاجتماعى من وجود الوحدة.

أن أهم ما يحيط بالأداء الاجتماعى من مشاكل هو تحديد مفهوم مستخدمى التقارير الاجتماعية وماهية مكونات تلك التقارير. أن المشكلة التى تتطلب مزيدا من الاهتمام السريع من مهنة المحاسبة تتمثل فى تضمين التقارير المالية للأنشطة الاجتماعية للمشروع حتى تستطيع أن تفيد المحاسبة كافة مستخدمة البيانات، وبالتالى يمكن الوقوف على الآثار الاقتصادية والاجتماعية لأى قرار إدارى وصداها المالى على القوائم المالية.

الفصل الثامن

الوسائل العلمية للرقابة الشاملة

وأدواتها على الأداء الكلى للمشروع

يتضمن هذا المقال: وظيفة المتابعة أو الرقابة ومراحلها الأساسية، وقياس الأداء والاعتبارات الواجب توافرها عند اعداد التقارير، وتقييم الاداء بمقارنته بالمعايير الرقابية – وتصحيح الاخطاء والانحرافات – ثم الرقابة عن طريق الموازنات التخطيطية ثم الرقابة الشاملة ووسائلها المختلفة على الأداء الكلى للمشروع، وأخيرا المقاييس الإجمالية لكفاية المشروع.

تقديم:

تتضمن وظيفة المتابعة أو الرقابة المراحل الأساسية التالية:

1. تحديد المعايير الرقابية أو معايير الأداء.
2. قياس الأداء.
3. تقييم الأداء بمقارنته بالمعايير الرقابية.
4. تصحيح الأخطاء أو الانحرافات إن وجدت.

قياس الأداء:

بعد تحديد معايير الرقابة أو الأداء تأتى الخطوة التالية وهى معرفة ماذا يؤدى قياس الأداء تمهيدا لمقارنته بالمعايير المحددتن ويمكن قياس الاداء بوسائل عديدة أهمها التقارير التى تعطى معلومات عن الأداء الفعلى.

وتتضمن مثل هذه التقارير معلومات شاملة مدعمة بالاحصائيات والبيانات اللازمة وهى توفر سجلا دائما يمكن الرجوع إليه وقت الحاجة وغالبا ما

تستكمل التقارير المكتوبة بالتقارير الشفوية، وبالملاحظة الشخصية. وفى هذا المجال يكون من المفيد رفع الشركات العامة لتقارير اقتصادية مفصلة إلى المؤسسات المعنية وإلى الوزراء المختصين توضح ابعاد ونتائج أعمال الشركات فى مجال الإنتاج والتسويق والاستثمار والعمالة والنشاط المالى والنتائج المالية للشركة وغيرها إلى جانب المشكلات التى واجهتها الشريحة وما اتخذ من اجراءات ومحاولات لحلها إلى غير ذلك من البيانات التى تعطى صورة واضحة عن مدى تحقيق الشريحة للاهداف المحددة لها إلى جانب المؤشرات العامة لنتائج الأعمال.

وهناك اعتبارات هامة يجدر توجيه الاهتمام إليها عند اعداد التقارير أهمها الاعتبارات التالية:

1. أن التقرير المكتوب تزداد أهميته وقيمته الرقابية عندما يؤخذ فى الاعتبار عند اعداده تفضيلات مستقبل التقرير والغرض من اعداد التقرير، فهذه كلها عوامل تحدد نوع البيانات والمعلومات المطلوبة وكيفية استخدامها.
2. يهدف التقرير إلى إحاطة قارئه بالنتائج الصحيحة. ولذلك فالبيانات الهامة عن الانحرافات واسبابها والعبارات السهلة البسيطة المحددة لابعاد النتائج التى تم التوصل إليها، والمقترحات التى تحدد المجهودات التى يجب بذلها والقطاعات التى تتطلب عناية خاصة وانتباه من المدير خاصة عند عرض معلومات احصائية، كلها من الاساسيات الهامة فى إعداد التقرير ويتصل بذلك ضرورة استبعاد البيانات غير الهامة أو غير اللازمة من التقرير حتى لا تعوق الرقابة السليمة للأداء.

3. يرغب المدير فى الوقوف على محتويات التقرير وعما يهدف إليه وعلى النتائج والتوصيات النهائية. ومن المفيد اختصار هذه المسائل كلها فى مقدمة التقرير وأما المعلومات الكاملة والضرورية فيمكن أن يتضمنها صلب التقرير أو ملحقاته. ومن المفيد هنا أيضا الاستعانة بالرسوم البيانية أو التصويرية للبيانات الاحصائية.
4. لاغراض الرقابة من المستحسن التركيز على المقارنات وإبراز الاختلافات فيقارن الوضع الحالى بالوضع فى فترة سابقة، فى أسبوع أو شهر أو سنة حسب الظروف.
5. أن السرعة فى تلقى المعلومات اللازمة عن الأداء من العوامل الرئيسية لتحقيق الرقابة الفعالة والمعاونة فى حل المشكلات. أن تأخير اعداد التقرير وعدم تقديمه فى الوقت المناسب يؤدى إلى أن تصبح المواقف الهامة ذات أهمية ثانوية.

تقييم الاداء بمقارنته بالمعايير الرقابية:

بعد جمع المعلومات والبيانات اللازمة عن الأداء الفعلى، تأتى الخطوة التالية وهى تقييم الاداء بمقارنته بالمعايير الرقابية المقررة التى تحدد مستوى معين من الاداء المطلوب. وعملية المقارنة هذه تحتاج إلى تحليل المعلومات والبيانات المجمعة وتفسيرها. كذلك تبرز أهمية الحكم فى عملية المقارنة لتقدير أهمية الاختلاف والانحرافات عن المعايير فهناك مجالات معينة يتطلب الامر فيها اتمام المطابقة بين الاداء والمعايير المقررة. وهناك مجالات أخرى يمكن السماح فيها بنسب محددة من الاختلاف عن المعايير. ويقع على المدير الذى يقوم باعباء الرقابة تحليل وتقييم النتائج والحكم عليها. وهذه ركائز هامة لاتمام هذه الخطوة.

وتجدر الاشارة بصفة عامة إلى أن القرار الذى يصدر بشأن نتائج المقارنة بين الأداء الفعلى والمعايير المقررة ويحدد درجة الاختلاف بينهما، يجب أن يتخذ فى المستوى القريب مباشرة من مكان الاداء كلما أمكن ذلك وهذا اتجاه من شأنه تحقيق سرعة النهوض بمجهودات الرقابة ويعاون فى سرعة ودقة تحديد المجالات التى يقتضى الأمر تصحيح الانحرافات او الاخطاء بها. على أنه إذا كان للحكم اعتبار كبير فى تحديد أهمية درجة الانحراف عن المعايير، فهنا يقتضى الأمر رفع المعلومات الخاصة بنتائج دراسة الأداء الفعلى إلى مركز السلطة لاتخاذ القرار المناسب.

وفى اتمام خطوة تقييم الاداء الفعلى، فإن المسائل أو الاوضاع الشاذة exceptions هى التى يجب ان يركز عليها باهتمام وانتباه المدير القائم بأعباء الرقابة، وبمعنى آخر فإنه يجب الاهتمام بالانحرافات أو الاختلافات الجوهرية. عن المعايير المقررة ويحقق ذلك وفرا من الوقت وفى الجهود الإدارية حيث يقل عادة عدد المسائل الشاذة التى تتضمن انحرافات جوهرية عن الاهداف المخططة. وهنا تجدر الإشارة إلى أهمية أن تكون التقارير المرفوعة إلى المدير بشأن تقييم الاداء الفعلى مختصرة تركز فقط على المشكلات الجوهرية وعلى الأمور الخطيرة وبحيث تعطى لرجل الإدارة فرصة التقييم الشامل للموقف بسرعة والتركيز على اصلاح المقارنات الجسيمة وتجنبه التورط فى مسائل ومشكلات تفصيلية يمكن لمعاونيه أن يعالجوها وتمكنه من التفرغ لوظائفه الأساسية وهى التخطيط العام ورسم السياسات العامة إلى جانب الرقابة على الأداء الكلى للمشروع ودون الدخول فى تفصيلات فرعية غير هامة. معنى ذلك أن الرقابة الإدارية تتم بسرعة وفاعلية أكثر عن طريق التركيز على المسائل والأوضاع الشاذة التى تمثل انحرافا جوهريا عن النتائج المتوقعة.

تصحيح الأخطاء أو الانحرافات:

وهذه في الواقع خطوة أساسية وفعالة في عملية الرقابة. وينظر إليها باعتبار أن العمليات والجهود يمكن تعديلها وتوفيقها لاحداث النتائج المرجوة كما هو متوقع لها. وبدون هذه الخطوة لا تكون العملية الرقابية أي فاعلية تذكر.

وعندما تكون الاختلافات أو الانحرافات عن المعايير المقررة جوهرية فإن اتخاذ اجراء سريع لتدارك الموقف يكون أمرا حتميا.

فالرقابة الفعالة لا تحتمل تأخير اصلاح الأخطاء أو الانحرافات، وبديهي أن الذي يتولى هذا الاصلاح هي الجهة التي لها سلطة على التنفيذ او على الأداء الفعلي.

وقد يتطلب تصحيح الاخطاء أو الانحرافات اجراء تعديل في الطرائق والوسائل المستخدمة في الاداء أو في الأوامر والتعليمات او في القواعد أو شرحها للمنفذين وتوعيتهم بالأهداف المنشودة والخطط المقررة، وقد يتطلب التصحيح اجراء تعديل في الخطط المقررة ذاتها أو في سياسات العمل أو في شغل المتاعب الإدارية وتوزيع أفراد القوى العاملة أو تدريبهم لرفع كفايتهم الانتاجية أو غير ذلك من أساليب تكفل في النهاية تحقيق الأداء. ولضمان الفاعلية القصوى يجب أن يصاحب الرقابة مسئولية فردية ومحددة أي اعتبار شخص معين مسئولا عن النتائج المتوقعة. ان هذه المسئولية المحددة الفردية تجعل الشخص المسئول حريصا على كفاية الاداء ومطابقته للمعايير المقررة وحريصا على إجراء أي تصحيح ضروري للانحرافات أو الاخطاء التي تحدث .

كذلك تجدر الإشارة إلى أهمية التركيز على معرفة أسباب الخطأ أو الانحرافات عن المعايير المقررة والمجهودات التي بذلت لتلافي مصدرها. كما يجب

كسب تعاون المرؤوسين فى هذه الخطوة حتى يتم تصحيح الأخطاء أو الانحرافات بدقة وفاعلية.

الرقابة عن طريق الموازنات التخطيطية:

الموازنة التخطيطية بصفة عامة وسيلة فعالة للرقابة على اوجه نشاط المشروع، وهى إدارة تخطيط وإدارة رقابة فى ذات الوقت. وتتضمن الموازنة التخطيطية أهداف يراد تحقيقها. وهذه الأهداف تكون بمثابة معايير رقابية يتم فى ضوئها الحكم على كفاية الأداء الفعلى.

وعلى ذلك فالموازنات التخطيطية تسهل قياس الأداء ومقارنته بما هو متوقع له، وتلقى الضوء على الانحرافات عن المعايير المقررة حتى يمكن اتخاذ ما يلزم لعلاج الموقف.

وتجدر الإشارة إلى أن الموازنة هى بيان تقديرى للاحتياجات المستقبلة التى تغطى كل أو بعض أوجه نشاط المشروع عن فترة زمنية محددة. وترتب المعلومات التى يتضمنها هذا البيان وفقا لنظام معين، أما الرقابة عن طريق الموازنة التخطيطية فهى عملية تجرى للكشف عما يؤدى فعلا ومقارنة النتائج الفعلية للأداء بالبيانات التى تتضمنها الموازنة التخطيطية التى تمثل النتائج المتوقع حدوثها كما حددتها الخطة الموضوعة وذلك للوقوف على مدى مطابقة النتائج الفعلية للنتائج المتوقعة واتخاذ الاجراءات لاصلاح المفارقات ان وجدت معنى ذلك ان الموازنة التخطيطية وسيلة أما الرقابة عن طريق الموازنة فهى الغرض النهائى.

ولا تقتصر الموازنات التخطيطية على النواحى المالية كما هو الحال فى موازنة المصروفات العامة والإدارية وميزانيات المصروفات الرأسمالية والميزانية النقدية والميزانية العمومية التقديرية، وإنما قد يعبر عن الميزانية فى صورة

وحدات غير مالية مثل الوحدات الانتاجية فى ميزانية الانتاج أو عدد وحدات المبيعة فى ميزانية للمبيعات وكمية المواد المطلوبة فى ميزانية الشراء وعدد ساعات العمل فى ميزانية العمل المباشر أو غير ذلك.

وتعد الموازنة التخطيطية عن فترة معينة مقبلة تكون سنة فى أغلب الأحيان، وقد تكون عن فترة أطول من سنة أو أقل من سنة، وليس هناك فترة نمطية تحدد على اساسها كافة الموازنات التخطيطية، وانما يختلف طول الفترة باختلاف هذه الميزانيات وفقا لطبيعة النشاط الذى تعد عنه كل ميزانية منها .

على أن الميزانيات المرتبطة ببعضها يراعى اتفاق فترات اعدادها . فمثلا تعكس ميزانية الانتاج الخطة الانتاجية المقررة فى ضوء حجم المبيعات المتوقعة ولذا تعد ميزانيتى الانتاج والبيع عادة عن فترة واحدة. وهكذا الحال فى ميزانية الشراء التى تحدد كمية المواد المطلوبة لمواجهة الحجم المقدر من الانتاج وهكذا .

وبالنسبة للموازنات التخطيطية التى تصور العلاقة بين أوجه ناشط متعددة كما هو الحال فى الموازنة التخطيطية العمومية التقديرية وغيرها . فهذه يجب أن تعد عن فترة زمنية تغطى الاختلافات الموسمية وتغطى كذلك فترات الانتاج والبيع حتى تكشف عن العلاقات الحقيقية لكافة أوجه نشاط المشروع، وهنا يكون من الأوفق أن توجد فترة الموازنة التخطيطية مع فترة اعداد حساب الارباح والخسائر ومع فترة اعداد الميزانية العمومية الفعلية التى تصور المركز المالى الفعلى للمشروع فى تاريخ معين.

كذلك يجب توجيه الاعتبار إلى المدى الذى يمكن خلاله عمل توقعات مناسبة وذلك عند تحديد فترة الموازنة التخطيطية وبديهى ان ذلك يرتبط بالامكانيات المتاحة لإدارة المشروع لعمل التوقعات عن المستقبل إلى جانب ما يرتبه ذلك من اعباء مالية على المشروع.

ومن الأمور الجوهرية فى اعداد الموازنات التخطيطية، مراجعة وتعديل الميزانية كلما حدثت تطورات وكلما اصبحت هناك بيانات أو معلومات جديدة متاحة، ولذلك يتبع بعض المشروعات ما يسمى بمدخل "معدل التحرك المتجدد" مثال ذلك يحدد المشروع فلزات للتنبؤ فى أشهر مارس ويونيو وسبتمبر وديسمبر من كل عام.

ففى مارس 74 تغطى التقديرات الفترة من مارس 74 إلى مارس 75 وفى يونيو 74 تغطى التقديرات من يونيو 74 إلى يونيو 75 وهكذا.

ومن ثم يمكن إجراء تعديلات متجددة بالنسبة لكل تنبؤ سابق على حدة.

وهناك بديل اخر هو القيام بالتنبؤ سنويا فى شهر يناير مع إعادة النظر فى التنبؤات فى أشهر مارس ويونيو وسبتمبر من ذات السنة.

والبعض الأخر من المشروعات يتبع ما يسمى بالميزانية المتحركة Moving budgd وهنا يتم التنبؤ لمدة سنة ثم عندما يمر من هذه السنة شهر واحد يضاف شهر أخر إلى الفترة وهكذا... مثال ذلك يتم التنبؤ عن السنة المحددة من يناير 74 إلى ديسمبر 74 فإذا انقضى شهر يناير 74 يضاف شهر يناير 75 إلى الفترة وهكذا.

وكلمة أخيرة فى هذا المجال، وهى ان الميزانية التقديرية تعتبر ميزانية الأداء التى تسأل عنها الشركات فى نهاية الفترة موضع التقييم حيث تتضمن الميزاية اهدافا انتاجية أو تسويقيا وخطط استثمارية أو خطط للعمالة أو غيرها. ويبدو منطقيا ان تتبع الشركة العامة وموازناتها التخطيطية باعتبارها ادرى بظروفها التى تعمل فيها. ومن ثم يجب أن تنبع الموازنة التخطيطية من الشركة العامة المعنية المسئولة عن الاشراف والتنسيق، بالإضافة إلى اعتماد الوزير المختص. وذلك يضمن لنا عدم وضع الوحدات الانتاجية لاهداف أقل من قدراتها

الحقيقية. ومن ذلك نستطيع أن نقول أن معدلات الاداء المسئولة عنها الوحدات الانتاجية هى التى تتضمنها موازناتها التخطيطية سواء تعلق ذلك بحجم الانتاج أو حجم التنسيق أو التصدير أو كمية الخامات أو حجم العمالة أو التكاليف أو الأجور أو غير ذلك.

وتطبيق فكرة تقييم الأداء عن طريق الموازنات التخطيطية يمكن أن يوسع نطاقه بحيث لا يقتصر على تقييم اداء كافة الادارات والأقسام داخل الوحدة حيث يعد لكل ادارة أو قسم منها موازنة تخطيطية تحاسب على اساسها.

الرقابة الشاملة أو الرقابة على الأداء الكلى للمشروع:

تعطى هذه الرقابة صورة عريضة كاملة عن سير العمل بالمشروع ككل متكامل وتوفر معايير اساسية وفعالة لقياس وتقييم الأداء الكلى للمشروع بما يمكن معه القاء الضوء على مناطق القصور والضعف والخطر فضلا عن الوقوف على الاداء الجيد.

وتجدر الإشارة الى أن أوجه الرقابة على وظائف أو مجالات محددة مثل الانتاج أو البيع أو المركز النقدى أو غيرها، تعطى فى مجموعها صورة عن الاداء الكلى للمشروع بشرط أن تكون درجة فاعلية هذه الوسائل جميعها 100٪ وهذا شرط قد يكون من الصعب تحقيقه عمليا، ولذا تظهر أهمية وسيلة الرقابة الشاملة للوقوف على درجة كفاية تحقيق الأهداف والخطط ذات الاهمية الرئيسية للمشروع ككل مثل خطة تنمية المديرين وخطة استخدام رأس المال.

والرقابة الشاملة تحقق التنسيق الفعال بين كافة المجهودات الرقابية وكذلك بين كافة أوجه النشاط ذاتها. فالنظر إلى المشروع كوحدة متكاملة ورقابة كافة التصرفات والأفعال من وجهة نظر شاملة وعريضة ينتج عنها دون شك التنسيق الفعال بين الأعمال ويوفر للإدارة فرصة المراجعة السريعة لكافة

العمليات والتأكد من أن الوضع العام أو الشامل يحقق النتائج المرغوبة فضلا عن توفير كثير من الوقت والجهد الإدارى.

والرقابة على الاداء الكلى لا تلغى أهمية الرقابة الجزئية على عمليات أو أوجه نشاط محددة، فهذه الأخيرة لازمة لضمان فاعلية الاداء الجزئى للوصول إلى فاعلية الأداء الكلى.

وسائل الرقابة الشاملة:

تعتمد الرقابة الشاملة على وسائل كثيرة أهمها:

1. المعدلات الرئيسية لأوجه النشاط الكلية.
2. قائمة الأرباح والخسائر بالنسبة للمشروع ككل.
3. عائد الاستثمار.
4. المراجعة بأنواعها المختلفة.
5. المقاييس الاجمالية لكفاية المشروع.

ونعالج فيما يلى كلا من الوسائل المشار إليها.

أولاً: بالنسبة للمعدلات الرئيسية وأوجه النشاط فقد سبق أن ناقشناها تفصيلا..

ولذلك نكتفى بأن نجملها فى النقاط التالية:

أ – معدل الدخل الذى ساهم به كل فرد من أفراد القوى العاملة عن فترة محددة. ب- معدل الربح الذى ساهم به كل فرد من أفراد القوى العاملة عن فترة محددة. ج- معدلات التحليل المالى أى الرقابة المالية للمشروع بتحليل السجلات والقوائم المالية.

ثانياً: قائمة الارباح والخسائر: وهى وسيلة للرقابة على الاداء الكلى للمشروع. وتظهر هذه القائمة نتائج عمليات المشروع من ربح أو خسارة وتبدو أهمية هذه الوسيلة فى أن تحقيق الارباح يعتبر هاما لقياس مدى نجاح عمليات المشروع.

ثالثاً: عائد الاستثمار: فى السنوات الأخيرة شاع استخدام عائد الاستثمار فى عديد من المشروعات كوسيلة للرقابة على الاداء الكلى للمشروع. ويقصد بعائد الاستثمار العائد من رأس المال المخصص للمشروع ككل. ويحسب على الوجه التالى:

عائد الاستثمار = دورة الاستثمار الكلى × الربح الصافى كنسبة مئوية من المبيعات

رابعاً: المراجعة: وهى وسيلة هامة من وسائل الرقابة على الاداء الكلى للمشروع وهناك أنواع متعددة للمراجعة يبرز منها نوعان اساسيان هما المراجعة الحسابية أو المالية والمراجعة الذاتية.

ويقصد بالمراجعة الحسابية أو المالية مراجعة الحسابات والعمليات المالية. وقد تكون المراجعة داخلية تتم بواسطة المديران المعينين بالمشروع أو بواسطة عدد من المراجعين المحليين الذين يتولون مراجعة السجلات الحسابية والقوائم المالية والتأكد من تصويرها للحقائق أو مراجعة وتقييم الخطط والبرامج والسياسات والاجراءات ومدى الالتزام بها فى الاداء الفعلى ومدى الانحرافات عنها وقد تكون المراجعة خارجية حيث تراجع الحسابات والعمليات المالية للمشروع منظمات خارجية للحسابات العامة كالجهاز المركزى للحاسبات ووزارة الخزانة، وقد يتولى المراجعة مكاتب خاصة خارجية.

وفى المراجعة الذاتية تقوم الإدارة باجراء مراجعة دورية شاملة لموقف المشروع فى كافة مجالات نشاطه فى ضوء بيئته الحاضرة والمستقبلة. وهذا النوع

من المراجعة حيوى وفعال حيث يعمل على اكتشاف وتصحيح اخطاء الإدارة. ان المراجعة الذاتية تعطى الفرصة لإدارة المشروع لكى تقيم مركز المشروع عن طريق معرفة موقفه فى الوقت الحاضر وماذا يجب أن تكون عليه أهدافه وعما إذا كان الامر يحتاج إلى تعديل خططه وسياساته لمقابلة هذه الأهداف.

المقاييس الاجمالية لكفاية المشروع:

هناك أكثر من مقياس للحكم على كفاية المشروع. وهى مقاييس اجمالية اهمها مقياس الكفاية الانتاجية ومقياس الربح ومقياس القيمة المضافة للكفاية الانتاجية.

تمثل الكفاية الانتاجية للمشروع العلاقة بين المخرجات المادية والمعنوية (حصيلة الانتاج من السلع والخدمات).. وبين المدخلات التى تساهم فى انتاج هذه المخرجات سواء أكانت مدخلات مادية أو بشرية والتى تمثل فى عناصر الانتاج من العمل ورأس المال المتمثل فى أصول ثابتة من أجهزة وآلات ومعدات وغيرا وكذا المواد الاولية من خامات ووقود وكهرباء وغيرها.

وتقاس الكفاية الانتاجية الكلية بالمشروع عن طريق حساب نسبة المخرجات الى المدخلات العامة أى إلى عوامل الانتاج.

$$\text{الكفاية الانتاجية الكلية} = \frac{\text{المخرجات (حصيلة الانتاج من السلع والخدمات)}}{\text{المدخلات (عناصر الانتاج من العمل ورأس المال والمواد الأولية)}}$$

ويمكن استخدام هذه المعادلة لقياس مدى ملائمة الاستخدام الاقتصادى لعناصر الانتاج المتاحة من عمل ورأس مال ومواد والى جانب قياس الكفاية الانتاجية الكلية يمكن قياس الكفاية النوعية والجزئية لعناصر الانتاج ومعرفة

مدى تأثير كفاية كل عنصر بمفرده على العملية الانتاجية وعادة يكون هذا العنصر أكثر اهمية وأكثر ندرة وأكثر تعبيرا عن كفاءة الاستخدام الاقتصادى لعناصر الانتاج المتاحة.

الربح:

يمكن قياس كفاية المشروع باستخدام مقياس الربح وهو يمثل قيمة المبيعات من السلع والخدمات عن إجمالى تكاليف عناصر الانتاج التى ساهمت فى الانتاج وهنا يلزم استبعاد الارباح التى قد تكون تحققت عن غير العمليات العادية للمشروع مثال ذلك الارباح التى تنتج عن استثمارات المشروع فى مشروعات أخرى.



$$\text{كفاية المشروع} = \frac{\text{الربح}}{\text{مدخلات الانتاج}}$$

وتبدو أهمية هذا المقياس فى الحكم على كفاية أداء المشروع فى أنه لا يمكن للمشروع ان يستمر على قيد الحياة بدون تحقيق ارباح. لكن تحقيق الربح وحده لا يجب أن يكون هدفا أساسيا يقيم المشروع أصلا لتحقيقه بأى طريقه سواء أكان ذلك عن طريق استغلال المستهلكين برفع الأسعار خاصة إذا كان المشروع فى موقف احتكارى أن الربح فى حقيقة الأمر يتحقق نتيجة تحقيق المشروع لهدف أساسى هو انتاج أو توزيع سلع أو خدمات لازمة.

الفصل التاسع

طرق العرض الاحصائى

تعريف علم الاحصاء:

الاحصاء هو الوسيلة التى يمكن بها الحصول على ما تريده من بيانات وتصنيف وتبويب هذه البيانات وعرضها ثم تحليلها.

مقدمة عن علم الاحصاء وتطورها:

يمكن أن يعرف علم الاحصاء على أنه العلم الذى يبحث فى اساليب جمع البيانات وكذلك فى وسائل تحليل هذه البيانات بقصد الوصول إلى نوع من المعرفة المبنية على أسس رقمية عن المجتمعات التى تكون محل الدراسة.

وبما هو جدير بالذكر أن علم الاحصاء يستخدم اسلوب الاستقراء – وهو معرفة النتائج من الجزئيات وتعميمها على الكليات ولقد كان مجال هذا العلم قبل القرن العشرين مرتبطا فى الغالب بالمجالات الاقتصادية والاجتماعية فقط وكانت الأساليب المطبقة وقتذاك من البساطة بحيث لم توفر للاحصاء المقومات الكافية لأن يكون علما.

ومنذ أوائل القرن العشرين تطورت اساليب التحليل الاحصائى نتيجة لاستخدامها فى مجالات العلوم التجريبية مثل الزراعة والطب والفلك حيث يكون الهدف للباحثين هنا الوصول إلى تفسيرات علمية للظواهر التى يتكرر حدوثها أما تلقائيا أو نتيجة لإجراء سلسلة من التجارب. ولقد تعددت اساليب التحليل وتعمقت حتى نشأت الحاجة إلى دراسة هذه الأساليب ذاتها ومقارنتها ووضع الأسس التى تقوم عليها بصورة علمية منتظمة.

ومن هنا بدا الاحصاء الرياضى يرسى دعائمه على اسس بسيطة يقبلها العقل البشرى دون جدال (البديهيات) ويبنى عليها بالتسلسل المنطقى حتى يصل إلى تقديم أساليب التحليل الاحصائى المختلفة وطرق وامكانيات استخدامها فى المجالات المختلفة.

مراحل البحث الاحصائى:

- مرحلة جمع البيانات.
- مرحلة تصنيف وتبويب البيانات.
- مرحلة عرض البيانات.
- مرحلة تحليل البيانات.

مرحلة جمع البيانات :

مما لا شك فيه أنه قبل البدء فى عملية جمع البيانات لا بد أولا من تحديد الغرض من جمع البيانات الاحصائية.. وهذا التحديد يمكننا بدوره من تحديد البيانات اللازمة توافرها للوصول إلى غاية البحث.

1- تحديد المجتمع المراد جمع البيانات عنه وكذلك وحدة المجتمع.

فإذا اردنا تقدير قوة العمل وتقدير نسبة التعطل فى يوم معين لمنطقة معينة فالمجتمع هنا مجموع الأفراد المقيمين فى هذه المنطقة فى اليوم المعين ووحدة المجتمع تكون الفرد.

2- تحديد درجة شمول ابحث (حصر شامل – عينة).

3- تعيين مصادر البيانات.

ا – تاريخية: وتشمل السجلات.

ب- ميدانية: وذلك عن طريق المشاهدة والبريد والتليفون.

4- مرحلة التحضير للعمل الميداني: وهذه المرحلة تتطلب:

أ – تصميم صحيفة البحث.

ب- تقرير الأسلوب الذى سيجمع به البيانات (حصر شامل أو عينة).

ج- اعداد جهاز الأفراد الذى سيتولى جمع البيانات من الميدان.

د – تهيئة المجتمع للعملية الميدانية التى ستواجهه.

5- مرحلة تجهيز البيانات وهذه خطوة هامة لأنه بعد جمع البيانات من الميدان وتوافر صحائف البحث للجهاز القائم بالعملية الاحصائية تتم بعض العمليات بهدف استخراج الجداول الاحصائية المطلوبة من هذه الصحائف.

مرحلة تصنيف وتبويب البيانات:

لا يستطيع الباحث استخلاص الحقائق عن المجتمع موضوع بحثه من البيانات المجموعة ولذا يجب تخليص هذه البيانات وتصنيفها – أى وضعها فى مجموعات متشابهة – وتبويبها فى جداول التفريغ.

وتختلف طريقة التلخيص والتبويب باختلاف البيانات نوعية (صفات) كانت أو كمية (قيم) وتنقسم إلى متصل ومنقطع (منفصل).

مرحلة عرض البيانات

طرق عرض البيانات:

إذا ما كانت لدينا مجموعة من البيانات فإنه يلزم تنظيمها بطريقة تساعد على الالمام بها والاستفادة منها، فقد يجد الناس صعوبة ظاهرة فى فهم أو

تتبع البيانات خاصة إذا كانت كثيرة. وهناك عدة طرق لعرض البيانات حتى يمكن تفهمها والوصول إلى الاستنتاجات الممكنة، وأهم هذه الطرق هي:

أولاً: عرض البيانات جدوليا وذلك بوضع البيانات في جدول منظم مختصر.

ثانياً: عرض البيانات بيانيا وذلك برسم شكل بياني يمثل هذه البيانات.

أولاً: العرض الجدولي

تكوين الجدول "التبويب":

عملية جمع البيانات لا تجدي الباحث إذا بقيت على ما هي عليه دون تنظيم يضعها في صورة مبسطة يسهل معه دراستها، كتبويبها أو تقسيمها إلى مجموعات متشابهة، وطريقة التقسيم أو التصنيف تتوقف على الغرض من الدراسة.

ويمكن استخدام الوسائل الآتية في تصنيف وتبويب البيانات إذا ما كانت هذه البيانات كبيرة. وهناك عدة أنواع من الجداول تختلف باختلاف البيانات المطلوب عرضها وأيضا الأوجه المختلفة للبيانات وتنقسم البيانات إلى نوعين:

1. بيانات وصفية (صفات).
2. بيانات كمية (قيم).

ولكل منها طريقة لتبويبها تتمشى مع الغرض من استخدامها.

1- البيانات الوصفية:

عند عرض البيانات الوصفية في شكل جدول تتبع الخطوات الآتية:

- تحدد الصفات التي تنقسم إليها البيانات.

- عدد المفردات التى تنتمى إلى كل صفة من الصفات وتعرض فى ثلاثة أنواعمن الجداول:

أ – الجدول البسيط.

ب- الجدول المزدوج.

ج- الجدول المركب.

أ – الجدول البسيط:

مثال: نفرض أن فى أحد الأقسام لأحد المصانع كانت تقديرات 20 عامل كالآتى:

كفء كفء ضعيف ممتاز ضعيف ممتاز كفء كفء كفء كفء.

ممتاز كفء كفء ضعيف كفء كفء ممتاز كفء كفء كفء.

نرسم جدولا من ثلاثة أعمدة يكون العمود الأوسط فيه واسعا ونضع التقديرات فى العمود الأول، ثم نضع أمام كل تقدير خطا مائلا لكل تقدير نقرأه ولتسهيل عملية العد نضع العلامة الخامسة على صورة خط مائل فى الاتجاه المضاد وتقطع الخطوط الأربعة السابقة ليربطها مع بعضها البعض فنحصل على حزمة خمس مفردات ويمكننا وضع العدد فى العمود الثالث.

جدول رقم (1)

التقدير	العلامات	عدد العمال
ضعيف	///	3
كفء .	≠ ≠ ≠ ≠ ////	13
ممتاز	///	4
المجموع		20

ويكون الجدول المطلوب هو نفس الجدول السابق بعد استبعاد العمود الأوسط من جدول التفريغ ويسمى هذا الجدول بالجدول البسيط لأن بياناته موزعة حسب صفة واحدة "التقديرات".

ب- الجدول المزدوج:

هذا الجدول يبين توزيع البيانات حسب صفتين فى نفس الوقت وفيه تمثل الصفوف تقسيمات إحدى الصفتين بينما تمثل الاعمدة تقسيمات الصفة الأخرى.

والجدول الآتى يبين تقسيمات منتجات إحدى شركات الغزل والنسيج لقسم الجاهز طبقا للألوان وما إذا كانت قطنية أو صوفية.

جدول رقم (2)

	عدد الوحدات بالمائة		
الالوان	قطنية	صوفية	الجملة
ابيض	208	66	304
أحمر	110	200	310
أصفر	85	73	158
أخضر	64	201	295
أسود	53	100	153
انتاج القسم	550	670	1220

ج- الجدول المركب:

وتعرض فيه البيانات بنفس الأسلوب السابق ولكن التوزيع فيه يكون لأكثر من صفتين.

2- البيانات الكمية:

إذا كانت الظاهرة التى تدرسها قابلة للقياس فإننا نحصل على بيانات كمية وقد تكون قيم هذه الظاهرة منفصلة كما قد تكون متصلة (مستمرة) تعمر الانسان ولتبويب البيانات الكمية تقوم بتبويبها فى مجموعات متساوية وتضعها فى جدول يسمى بالجدول التكرارى.

الجدول التكرارى:

مثال:

ولنفرض على سبيل المثال أننا بصدد عشرون عامل مرتباتهم كالآتى :

19 19 22 22 19 21 18 20 21 21

22 21 20 19 20 22 20 19 18 22

ولو بحثنا هذه القيم نجد أن بينها قيم كثيرة متساوية وبذلك يمكننا تلخيص هذه البيانات على الوجه الآتى:

جدول رقم (3)

المرتب	العلامات	التكرار
18	//	2
19	≠ ≠	5
20	////	4
21	////	4
22	≠ ≠	5

الجدول ذات الفئات المتساوية:

أما في حالة ما يكون المتغير وثابا وعدد القيم المختلفة كبيرا والفرق بين أكبر القيم وأصغرها (المدى) كبيرا فى هذه الحالة نضطر إلى تجميع القيم المتقاربة فى فئات ولنفرض أن البيانات الآتية هى أجور مائة عامل فى أحد المصانع مقربة إلى أقرب جنيه.

أجور مائة عامل فى أحد المصانع

29	35	44	43	39	41	48	40	41	21
44	41	50	47	40	54	50	37	60	32
36	28	49	34	49	24	55	45	46	40
25	45	27	22	38	43	44	27	26	49
48	42	25	41	33	34	51	30	31	55
31	30	32	34	35	46	63	36	45	30
43	54	29	44	48	35	54	29	43	50
37	58	39	39	43	57	46	41	39	38
47	51	40	57	39	59	56	53	51	35
54	36	33	47	52	33	40	55	64	50

ولو بحثنا هذه القيم لا نجد بينها قيم كثيرة متساوية حتى يمكننا استخدام الطريقة السابقة وأيضا استخدامها لا يحقق عملية التلخيص التى نقصدها، ولهذا نقوم بتجميع القيم المتقاربة فى مجموعات تسمى فئات. وطريقة اختيار عدد الفئات وطول كل فئة تتوقف على الخبرة.

ويمكن الوصول إليه عن طريق إيجاد المدى المطلق للبيانات ونحاول تقسيمه إلى عدد مناسب من الفئات.

ففي المثال السابق:

المدى = 64 – 21 = 43 ويمكننا تقسيمه إلى فئات وليكن تسعة على أن يكون طول الفئة (5).

جدول رقم (4)

الفئة	العلامات	التكرار
-20	///	3
-25	///// ////	9
-30	///// ///// ///	13
-35	///// ///// ///// /	16
-40	///// ///// ///// /////	20
-45	///// ///// ///// /	16
-50	///// ///// //	12
-55	//// ////	8
-60	///	

الجدول ذات الفئات غير المتساوية:

الجداول التكرارية المفتوحة:

بالرغم أنه من الأفضل أن نختار الفئات بحيث تكون متساوية في الطول وذلك تسهيلا للعمليات الحسابية، ولكننا احيانا نجد أن البيانات تكون مفصلة في جزء ومجملة في جزء آخر ولذلك فلا يمكن تمثيلها في جدول بفئات متساوية، وبالمثل قد تكون هناك رغبة في دراسة أحد أو بعض الفئات ذات طول معين لأهمية هذه الفئة وذلك بصرف النظر عن أطوال الفئات الأخرى.

جدول يمثل توزيع ملكية الأراضى حسب فئات المسافة سنة 1960

جدول رقم (5)

فئات المساحة	عدد الملكية بالألف
فدان أو أقل	831.9
أكثر من فدان إلى 5	1576.1
أكثر من 5 أفدنة إلى 10	576.3
أكثر من 10 أفدنة إلى 20	625.4
أكثر من 20 فدانا إلى 50	709.2
أكثر من 50 فدانا	1402.7

وواضح أن التوزيع السابق فئاته غير متساوية وتسمى مثل هذه بالتوزيعات الغير منتظمة.

كما أنه من الواضح أيضا أن الجدول يحتوى على فئتين غير محددتين – فالحد الأدنى للفئة الأولى غير مبين، كما أن الحد الأعلى للفئة الكبرى غير معلوم.. ومثل هذا الجدول يسمى جدول مفتوح من الطرفين، وهناك بعض الجداول تكون مفتوحة من أحد الطرفين فقط. ويمكن فى بعض الأحيان تقدير الحدود المجهولة للفئات المفتوحة اعتمادا على معلومات عامة ففى توزيع الأرض

حسب الملكية مثلا، يمكن تقدير الحد الأعلى للفئة الأخيرة بالحد الأعلى للملكية التى حددها القانون وقتئذ وهى 200 فدان.

جداول التكرارات المتجمعة:

أوضحنا فى المثال السابق أن الجدول التكرارى يبين توزيع المفردات على الفئات المختلفة فيعطينا عدد المفردات التى تقل قيمتها (أو تزيد) عن قيمة معينة وحتى يمكننا الحصول على مثل هذه المعلومات يمكن تجميع التكرارات فى جدول نسميه الجدول التكرارى المتجمع وفيه نجمع التكرارات على التتالى من أحد طرفى الجدول حتى طرفه الآخر فنحصل على التكرار الكلى.. وهناك نوعان من التكرارات "المجتمع الصاعد"، "والمجتمع النازل" أو الهابط.

ففى التوزيع التكرارى المتجمع الصاعد:

نذكر الفئات بالصورة "أقل من الحد الأعلى" ويكون التجميع من أعلى إلى أسفل حيث يجمع تكرارى كل فئة على مجموع التكرارات السابقة له. ويكون التكرار المتجمع للفئة الأخيرة مساويا لمجموع التكرارات.

وفى التوزيع التكرارى المتجمع النازل:

نذكر الفئات بالصورة "الحد الأدنى فأكثر" ويكون التكرار المتجمع للفئة الأخيرة مساويا لتكرارها العادى ثم يكون التجمع من أسفل إلى أعلى.

والجدول الآتى يمثل التوزيعين التكرارين المتجمعين الصاعد والنازل للجدول التكرارى رقم (4) السابق...

جدول رقم (6)

أ – جدول متجمع صاعد　　　　　ب- جدول متجمع هابط أو نازل

الأجر	عدد العمال	اقل من الحد الأعلى للفئة	التكرار المتجمع الصاعد	الحد الأدنى فأكثر للفئة	التكرار المتجمع النازل
20	3	اقل من 25	3	20 فاكثر	100
25	9	اقل من 30	12	25 فاكثر	97
30	13	اقل من 35	25	30 فاكثر	88
35	16	اقل من 40	41	35 فاكير	75
40	20	اقل من 45	61	40 فاكثر	59
45	16	اقل من 50	77	45 فاكثر	39
50	12	اقل من 55	89	50 فاكثر	23
55	8	اقل من 60	97	55 فاكثر	11
60	3	اقل من 65	100	60 فاكثر	3

ويمكننا استخدام التكرارات المتجمعة لتوزيعين للمقارنة بينهما ولكن إذا كان مجموع التكرارات يختلف فى الحالتين فيجب حساب النسبة المئوية للتكرارات المتجمعة لكل منهما حتى يمكن إجراء المقارنة.

الجدول التكرارى المزدوج:

هذا الجدول لمتغيرين متصلين "كالعمر والمرتب مثلا".

ترسم جدولا مزدوجا يشمل صفوفا عددها يماثل عدد فئات أحد المتغيرين (العمر مثلا) وأعمدةعددها يماثل عدد فئات المتغير الثانى (المرتب الشهرى)..

نضيف إلى الصفوف صفين اثنين أحدهما من أعلى ندون فيه فئات المتغير الثانى (المرتب) والصف الثانى من أسفل لوضع مجاميع الأعمدة فيه..

وكذلك نضيف إلى الأعمدة عمودين اثنين أحدهما من اليمين فى أول الجدول لندون فيه فئات المتغير الأول (العمر) والعمود الثانى آخر الجدول من اليسار لندون فيه مجاميع الصفوف بحيث يصبح على الشكل الآتى:

جدول رقم (7)

فئات العمر	المرتب الشهرى	فئات				
	أقل من 30 جنيه	30-	50-	70-	90-	المجموع
30 سنة	28	12	5	-	-	45
40 سنة	7	11	6	3	-	27
50 سنة	2	6	6	3	1	28
60 سنة	-	-	3	5	2	10
المجموع	37	29	20	11	3	100

ويسمى هذا الجدول بالجدول التكرارى المزدوج لأنه يبين تكرار كل فئتين فى وقت واحد احداهما من فئات المتغير الأول، والثانية من فئات المتغير الثانى.

ويلاحظ أن العمود الأول (فئات المتغير الاول) والعمود الأخير (المجموع) يمثلان جدولا تكراريا لتوزيع المائة موظف بحسب فئات العمر بصرف النظر من

المرتب الشهرى وأن الصف الأول (فئات المتغير الثانى) والصف الأخير (المجموع) يمثل توزيع المائة موظف بحسب فئات المرتب الشهرى بصرف النظر عن العمر.

القوائم المالية :

ومما هو جدير بالذكر أن مرحلة عرض البيانات جدوليا تشمل تصميم التقارير والقوائم المالية التى تصور نتائج الأعمال التى تمت خلال فترة مالية والمركز المالى للمشروع فى نهاية تلك الفترة (الميزانية).

شكل الميزانية:

وتتخذ الميزانية شكل حرف T على أن يكون الجانب الأيمن منه ممثلا للاستخدامات "الاصول" والجانب الأيسر ممثلا للموارد "الخصوم"... وفيما يلى شكل يوضح هذه القائمة...

وتوضيح هذه القائمة فى شكل رقم 8:

قائمة المركز المالى

شكل رقم (8)

مستخدمات	موارد
اصول ثابتة :	**راس المال :**
× شهرة محلي	× مستندات
× حقوق اختراع	× أسهم
× عقارات وأراضي	× سكوك
× مباني	× × × ـ
× الات	**خصوم ثابتة :**
× أثاث	× قروض طويلة الأجل
× × × ـ	× × × ـ
أصول متداولة	**خصوم متداولة :**
× الصندوق	× بنك سحب على المكشوف
× البنك	× أ . دفع
× أ . قبض	× دائنون
× أ . مالية	× الاعتمادات
المدينون (حـ / جاري مدين)	× × × ـ
× بضاعة أخر المدة	**أرصدة دائنة أخرى :**
× × × ـ	× تأمينات لدى الغير
أرصدة مدينة أخرى :	× م . مستحقة
× تأمينات لدى الغير	× × × ـ
× مصروف مقدم	
× ايراد مستحق	
× × × ـ	
× × ×	× × ×

ومن تحليل هذه البيانات التى تتضمنها القوائم المالية يمكننا استقصاء الأسباب التى أدت إلى تحقيق النتائج الفعلية فى فترات دورية منتظمة، وإيجاد العلاقات التى تربط هذه النتائج..

ومما هو جدير بالذكر أن الهدف الحقيقى لأعداد القوائم المالية لا يقتصر على قياس نتائج الأعمال أو تقييم عناصر المركز المالى بوحدات نقدية، وانما يرتكز أساسا فى دراسة هذه النتائج واستخلاص المؤشرات التى تنبئ عن مستوى الكفاية التى تحققها إدارة المشروع فى استخدام الأموال استخداماً اقتصادياً فى تقدير المركز النسبى للنتائج التى يحققها المشروع بالقياس إلى النتائج التى تحققها المشروعات المناظرة.

وبالنسبة إلى قائمة المركز المالى يعتبر اجمالى الأصول معادلا 100 وتنسب إليه كل مجموعة مجموعات الأصول (أو كل عنصر من عناصر المركز المالى على حدة)، كما تنسب كل من عناصر الخصوم إلى إجمالى الخصوم وحقوق المساهمين باعتبار أن قيمتها تعادل 100.

ثانياً: العرض البيانى:

هذه الطريقة شائعة الاستخدام إذ أنها تساعد على تفهم الظاهرة تحت الدراسة بمجرد النظر إليها. على عكس الجداول الاحصائية التى تحمل الكثير من المعانى الصماء التى لا يصل إلى قراءتها وتفهمها غير المتخصصين، ذا فضلا عن أن الارقام عادة لا تستهوى القارئ أو المعنى بالأمر ولهذا نحتاج إلى وسيلة تنقل المعانى التى تحملها لغة الأرقام إلى من يهمه الأمر لكى تجعله محيطا بالتطور فى هذه الظواهر، لابد من عرض بيانات هذه الظواهر بشكل يجذب الانظار ويلفت الانتباه. واستخدام الرسوم البيانية والاشكال واسع الانتشار وكثيرا ما نلاحظه

فى النشرات والاعلانات وتختلف الأشكال والرسوم البيانية التى يمكن استخدامها فى العرض البيانى باختلاف البيانات المراد عرضها.. وأهم هذه الأشكال ما يلى:

1- العرض بالرسم البيانى العادى، ومنه هذه الطرق:

الخط البيانى Line Chart:

يستخدم الخط البيانى لتوضيح الظاهرة موضوع الدراسة وذلك خلال فترة زمنية، ويمثل المحور الأفقى (محور س) الزمن ويسمى بالمتغير المستقل، ويمثل المحور الرأسى (محور ص) قيم الظاهرة ويسمى بالمتغير التابع.

مثال: فيما يلى قيمة استهلاك القطن المصرى بالألف قنطار على مدى السنوات من 74 حتى 1980:

جدول رقم (1)

السنين	74	75	76	77	78	79	80
الاستهلاك المحلى (بالألف قنطار)	1785	1940	2019	2227	2370	2436	2750

تمثيل هذه البيانات على شكل خط بيانى فى شكل (1)

وقد نحتاج احيانا دراسة ظاهرتين أو أكثر لمقارنة تغيرهما بالنسبة لظاهرة مشتركة مثل (الزمن) وفى هذه الحالة نأخذ الظاهرة المشتركة على المحور الأفقى.

ثم نرسم لكل ظاهرة خط بيانى مع الظاهرة المشتركة.

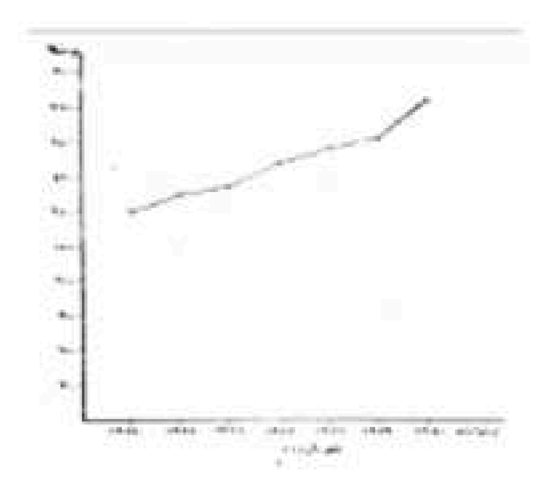
مثال: فيما يلى قيمة الانتاج خلال السنوات فى الفترة من 76 حتى 1980 لإحدى شركات صناعة الألبان، القيمة بالألف جنيه:

السنوات المنتجات بالألف جنيه	76	77	78	79	1980
لبن زبادى	271	361	448.4	776	
جبن جاف	630	370	472	1139	

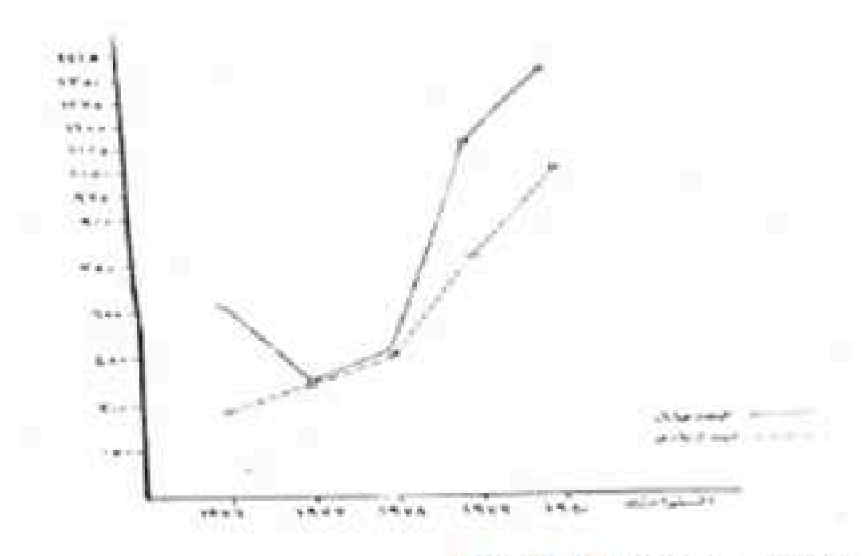
تمثل هذه البيانات على شكل خط بيانى فى شكل رقم (2).

وعلى العموم فالخط البيانى يعتبر من أصلح طرق العرض لمقارنة قيم ظاهرتين (أو اكثر) تتغيران خلال فترة زمنية واحدة.

السنوات	1980	1979	1978	1977	1976	1975	1974
الاستهلاك	2754	2416	2360	2227	2019	1940	1785



السنوات / البيان	1980	1979	1978	1977	1976
جبن جاف	1364	1139	472	370	630
لبن زبادى	1057	776	448.4	361	271



خريطة الشريط Band Charts:

تستخدم هذه الطريقة لرسم ظاهرتين من نفس النوع وحيث يكون للفرق بين القيم المتناظرة معنى واضح وبذلك فهى تمثل كل من الظاهرتين والفرق بينهما مثل تمثيل الدخل والمنصرف أو معدل المواليد والوفيات ... الخ.

مثال:

فيما يلى قيمة الانتاج والمبيعات لشركة النصر للسيارات على مدى السنوات من 76 حتى 80 "بالمائة ألف جنيه".

جدول رقم (3)

المبيعات	76	77	78	79	80
الانتـــاج	141.6	184	219.9	229.9	315.1
المبيعـــات	106.2	162	222.5	192.2	262.0

تمثيل هذه الأرقام على شكل خريطة شريط في شكل رقم (3)

ويمكن تمثيل أرقام عدة ظواهر تتغير خلال فترة زمنية واحدة.

مثال:

فيما يلي قيمة الانتاج والمبيعات لإحدى شركات صناعة السيارات خلال الخمس سنوات من 76 حتى 80 والقيمة بالمائة ألف جنيه.

جدول رقم (4)

المبيعات	السنوات									
	76		77		78		79		80	
	انتاج	مبيعات	انتاج	مبيعات	انتاج	مبيعات	انتاج	مبيعات	انتاج	مبيعات
الاوتوبيسات	26.1	22.0	36.4	30.4	29.4	20.0	41.5	34.4	40.2	32.0
لوارى	52.1	22.5	61.9	51.4	91.8	119.8	78.1	66.1	76.0	73.8
مقطورات	6.4	6.4	10.1	9.6	10.9	8.2	11.1	9.5	13.3	11.8
جرار	18.8	18.7	19.1	10.0	21.8	18.2	25.0	24.8	30.9	30.1
زراعي	29.9	27.8	41.6	37.5	54.5	45.9	68.9	54.2	137.6	100.2
سيارات ركوب	8.3	8.8	14.9	14.1	8.5	10.4	5.3	3.2	8.7	5.1
محركات										
مجموع	141.6	106.2	184.0	162.0	216.9	222.5	229.9	192.2	315.1	362.0

يمكننا تمثيل قيم الانتاج لكل الأصناف على مدار السنوات من 76 حتى 80 من جدول رقم (4) فى شكل خريطة شريط وتمثيل هذه البيانات فى شكل رقم (4).

الأعمدة البيانية Bar Charts:

وهى عبارة عن أعمدة رأسمالية تتناسب ارتفاعاتها مع الاعداد التى تمثلها الأعمدة وتكون قواعدها متساوية ويؤخذ المحور الأفقى عادة ليمثل الصفة المميزة ويؤخذ المحور الرأسمالى ليمثل الصفة المميزة ويؤخذ المحور الرأسى ليمثل القيم المختلفة.

والأعمدة البيانية لها ثلاثة أشكال هى:

أ – البسيطة.

ب- المركبة (المزدوجة)

ج- المجزأة.

(أ) الأعمدة البسيطة:

وتستعمل هذه الأعمدة لعرض القيم المختلفة لظاهرة واحدة. ويجب أن يكون سمك الأعمدة متساوى والمسافات بين الأعمدة متساوية ايضا وتكون أقل من سمك العمود.

مثال:

فيما يلى قيمة الانتاج لإحدى شركات صناعة السيارات خلال السنوات من 76 حتى 80.

السنوات	76	77	78	79	80
قيمة الانتاج	141.6	184.0	216.9	229.9	315.1

وتمثيل هذه البيانات فى الشكل رقم (5):

(ب) الأعمدة المركبة (المزدوجة):

وتستخدم فى عرض ظاهرتين مشتركتين فى الأزمنة (أو فى أى وجه آخر) وذلك بأن تمثل قيم الظاهرتين بعمودين متلاصقين ولابد من تمييز الظاهرتين عن بعضهما البعض.

مثال:

فيما يلى قيمة الانتاج والمبيعات لإحدى شركات صناعة السيارات فى الفترة من 76 حتى 80 "والقيمة بالمائة ألف جنيه".

جدول رقم (6)

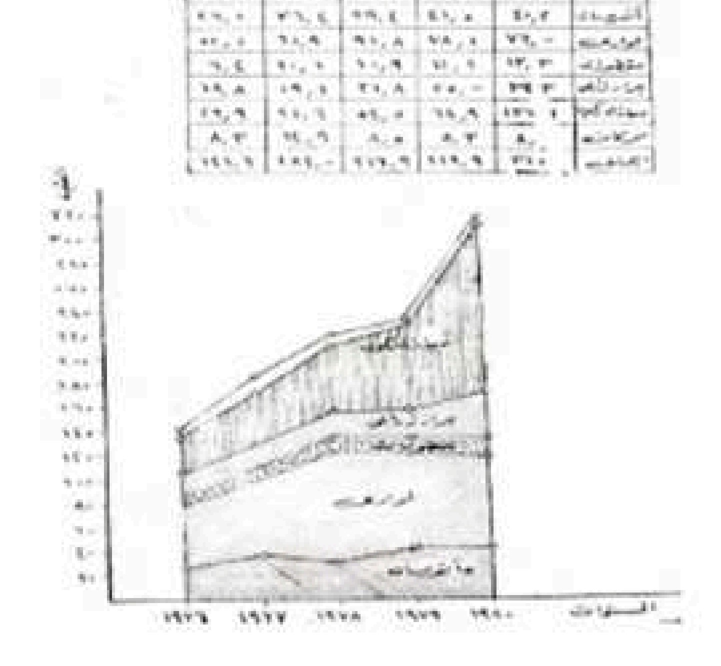
السنوات	76		77		78		79		80	
البيان	انتاج	مبيعات	انتاج	مبيعات	انتاج	مبيعات	انتاج	مبيعات	انتاج	مبيعات
البيان	141.6	106.2	184	162	216.9	222.5	229.9	102.2	315.1	202

وتمثيل هذه الأرقام على شكل أعمدة مركبة أو مزدوجة فى شكل رقم (6).

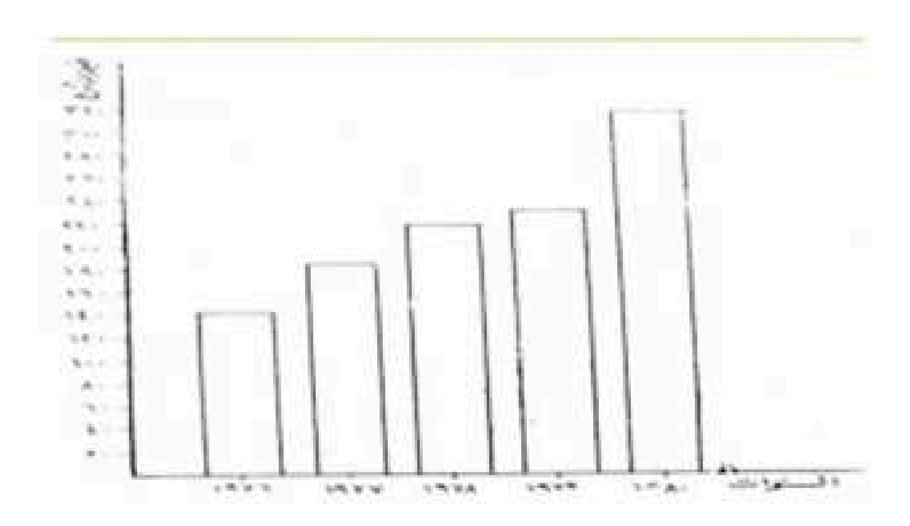
ج- الأعمدة المجزأة:

وتستخدم هذه الطريقة لعرض القيم الكلية لظاهرة معينة وكذلك قيم كل من أجزائها وتستخدم هذه الطريقة فى تمثيل قيم الانتاج وتقسيماته إلى مبيعات (تصدير – محلى) والفائض كمخزون.

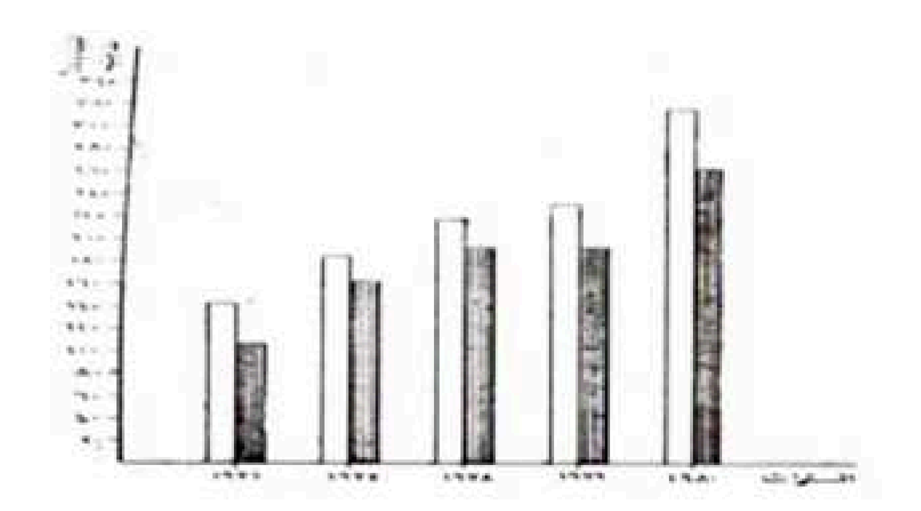
السنوات	1980	1979	1978	1977	1976
اتوبيسات	40.2	41.5	29.4	36.4	26.1
لوارى	76.00	78.1	91.8	61.9	52.1
مقطورات	13.3	11.1	10.9	10.1	6.4
جرار زراعى	39.3	25.00	21.8	19.1	18.8
سيارات ركوب	137	68.9	54.5	41.6	29.9
محركات	8.00	5.3	8.5	14.9	8.3
إجمالى	315	229.9	216.9	184.00	141.6



1976	1977	1978	1979	1980	السنوات
141.6	184.0	216.9	229.9	315.1	قيمة الانتاج



1976		1977		1978		1979		1980		السنوات
انتاج	مبيعات	انتاج	مبيعات	انتاج	مبيعات	انتاج	مبيعات	انتاج	مبيعات	
1416	106.2	184	162	216.9	222.5	229.9	1922	315.1	262	القيمة



مثال: فيما يلى بيانات من السنوات 76 حتى 80 لانتاج إحدى الشركات وما بيع منها والمخزون.

جدول رقم (7)

السنوات	الانتاج بالألف وحدة	البيع المحلى	البيع للتصدير	المخزون
76	160	60	70	30
77	180	100	60	20
78	195	115	55	25
79	210	140	30	40
80	225	100	50	75

تمثيل هذه البيانات على شكل أعمدة مجزأة فى شكل رقم (7)

الرسوم الدائرية Pic Charts

إذا كانت البيانات التى لدينا عبارة عن مجموع عام مقسم إلى اجزائه الفرعية فيمكن تمثيل الجملة العمومية بالمساحة الكلية لدائرة وتقسم الدائرة إلى قطاعات تتلاقى فى المركز بحيث تكون مساحتها متناسبة مع المقادير الجزئية التى تكون الجملة العمومية وتميز هذه القطاعات بألوان مختلفة أو تظليل مختلف.

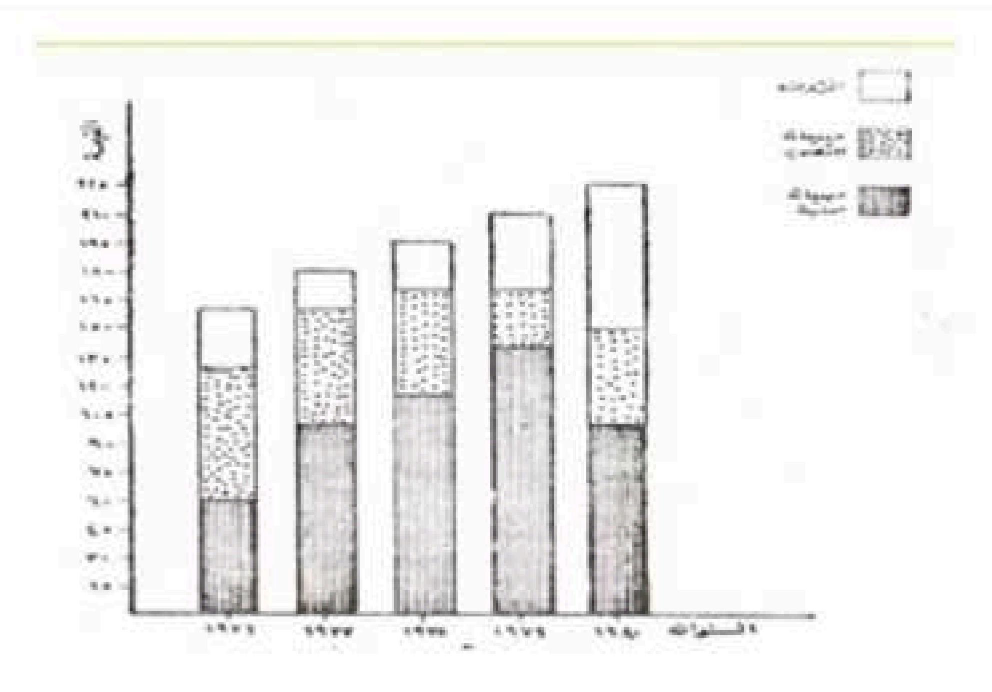
ولما كانت الزاوية المركزية فى الدائرة 360 فإن 1٪ من مساحة الدائرة يمثله قطاع زاويته المركزية = 3.6 وعلى ذلك فيمكن تمثيل اجزاء المجموع الكلى بقطاعات مساحة كل منها عبارة عن النسبة المئوية لهذه الأجزاء بالنسبة إلى المجموع الكلى. ولرسم أجزاء هذه الدائرة نبدا من النقطة التى تناظر الساعة 12 ثم الاجزاء حسب ترتيبها تنازليا أو تصاعديا.

مثال:

فيما يلى بيانات الانتاج لإحدى شركات صناعة السيارات لعام 77 والقيمة بالمائة ألف جنيه.

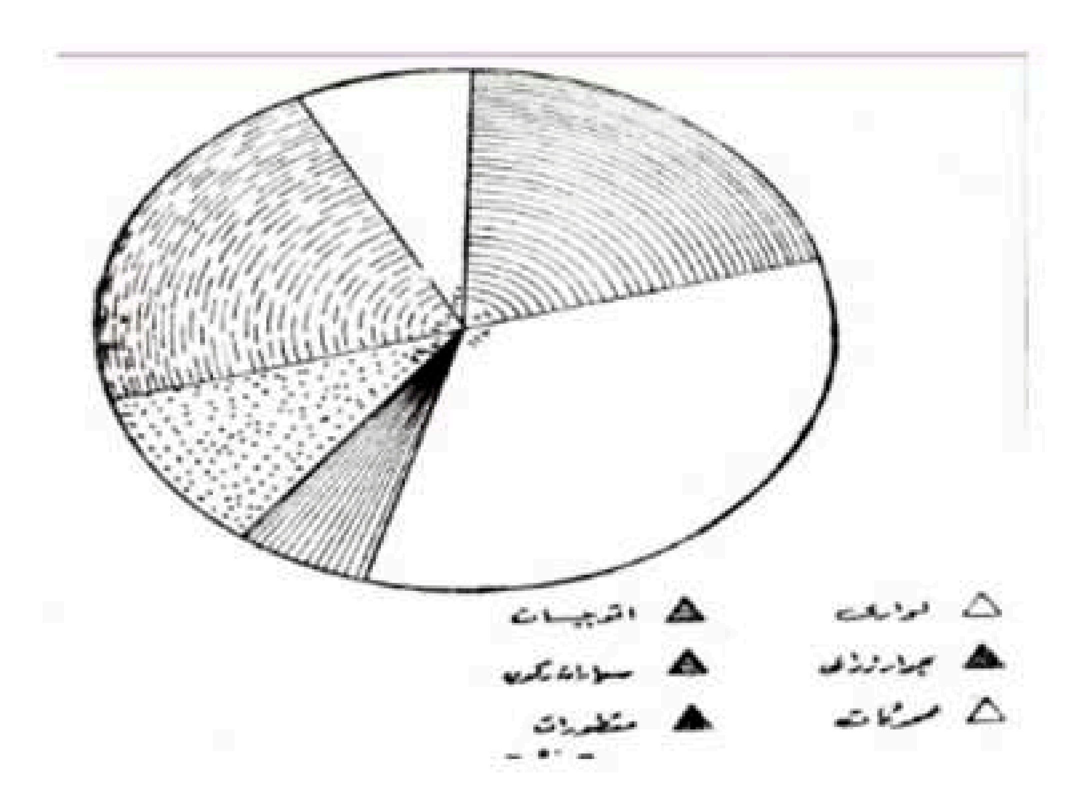
بيان	اتوبيسات	لوارى	مقطورات	جرار زراعى	سيارات	محركات	الجملة
قيمة الانتاج	36.4	61.9	10.1	19.1	41.6	14.9	184.0

السنوات	1980	1979	1978	1977	1976
الانتاج	225	210	195	185	160
مبيعات محلية	100	140	115	100	60
مبيعات للتصدير	50	30	55	60	70
مخزون	75	40	25	20	3



تمثيل هذه البيانات على شكل دائرة فى شكل رقم (8)

البيان	القيمة	النسبة المئوية	الزاوية المركزية	مقدارها
اتوبيسات	36.4	%19.8	19.8 × 3.6	71.3
لوارى	61.9	%34.2	34.2 × 3.6	123.1
مقطورات	10.1	%5.7	5.7 × 3.6	20.5
جرار زراعى	19.1	%10.0	10 × 3.6	36.0
سيارات ركوب	41.6	%22.2	22.2 × 3.6	79.9
محركات	14.9	%08.1	8.1 × 3.6	29.2
الجملة	184	%100		360



2- العرض بالرسم البيانى على تقسيم نصف لوغاريتمى:

ويستخدم هذا المقياس النصف اللوغاريتمى فى حالة اجراء المفاوضات النسبية وبذلك فالمسافات المتساوية فى الرسم النصف لوغاريتمى تدل على نسب متساوية.

وهذا المقياس يعطى لنا حقيقة الظاهرة الممثلة دون تضليل كما قد يكون فى المقياس العادى.

ويتضح ذلك إذا كنا بصدد هذا المثال ومثلناه مرة بالخط البيانى العادى ومرة أخرى بالرسم البيانى على تقسيم نصف لوغاريتمى.

مثال:

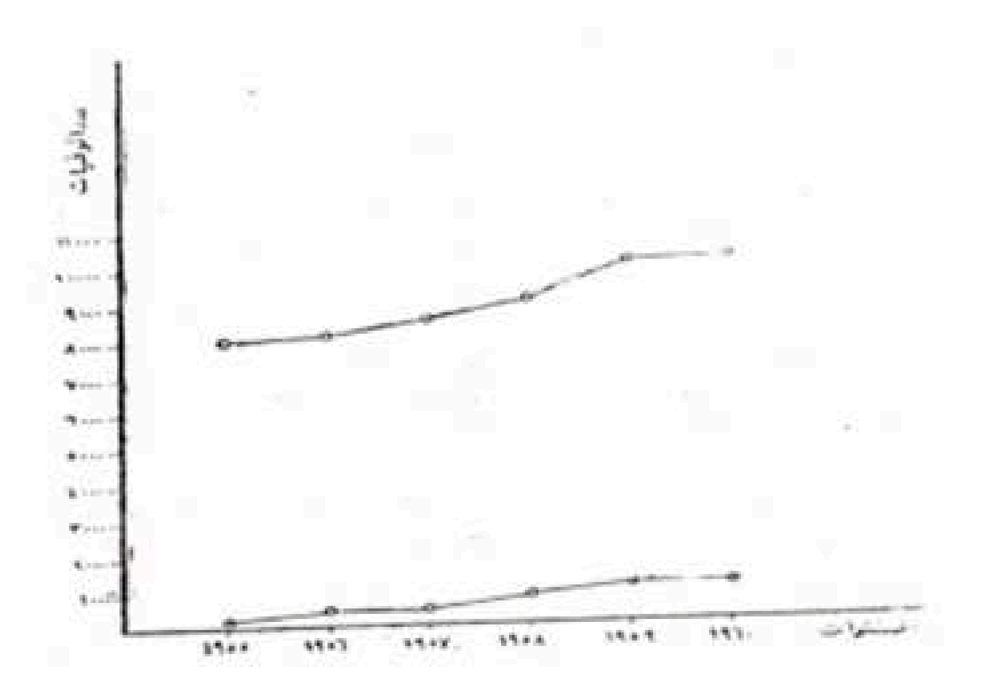
الجدول الآتى يبين عدد الوفيات من الحوادث وأمراض القلب فى إحدى الدول فى الفترة من 1955- 1961 وستقوم أيضا بتمثيله بيانيا على ورق رسم عادى وورق رسم نصف لوغاريتمى.

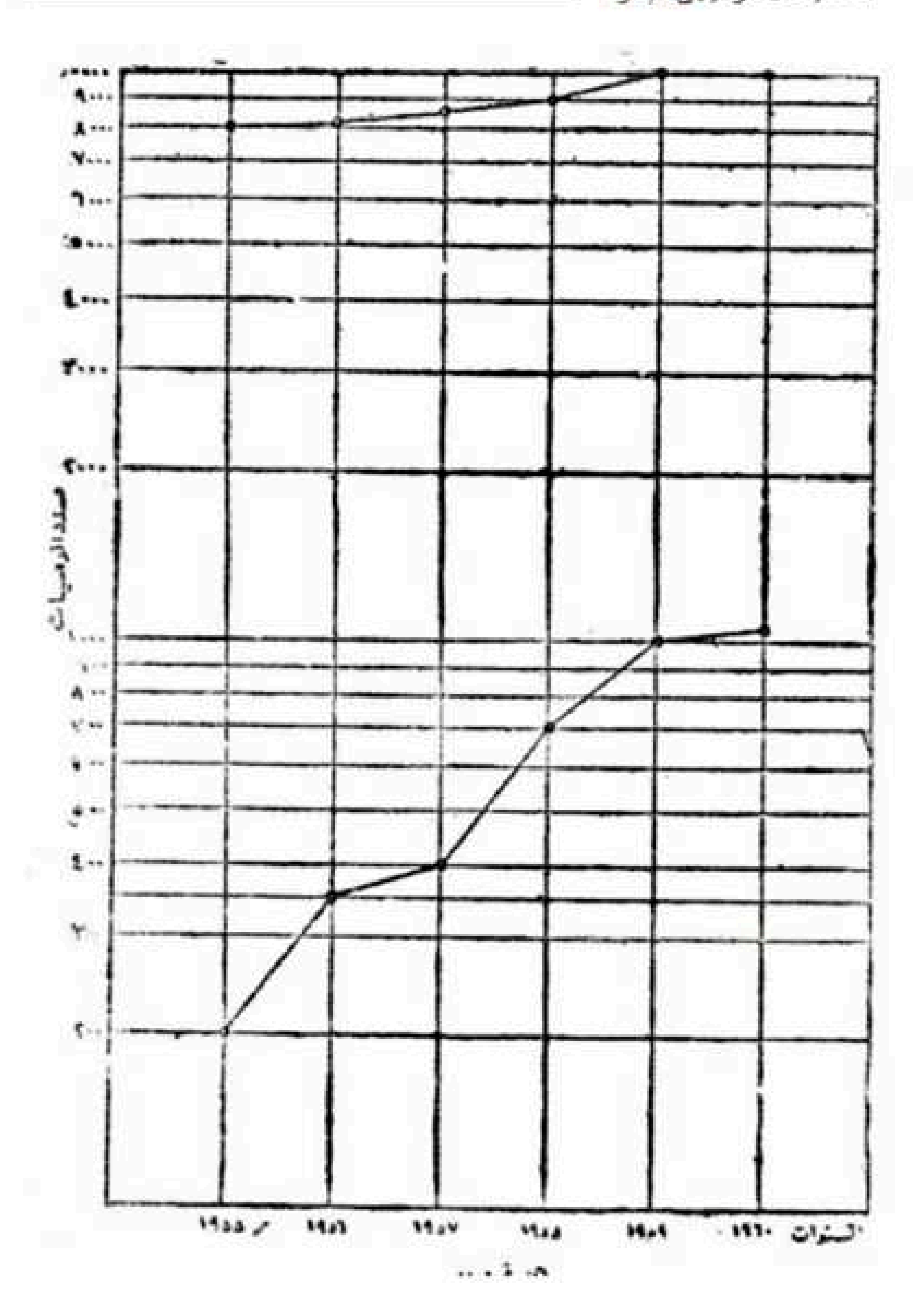
السنة	1955	56	57	58	59	60
وفيات الحوادث	200	350	400	700	1000	1050
وفيات أمراض القلب	8000	8100	8500	9000	10000	10100

وتمثيل هذه البيانات في شكل رقم (9) على رسم بياني بتقسيم عادي، شكل رقم (10) على رسم بياني بتقسيم نصف لوغاريتمي.

وواضح من مقارنة الشكلين أن التقسيم النصف لوغاريتمي يعطي فكرة عن سرعة التغيير في عدد الوفيات على مر السنين. وواضح أن هذا التغير أسرع بكثير (يزداد سريعا) في حالة وفيات الحوادث عن وفيات أمراض القلب بينما التقسيم العادي لا يعطي هذه المقارنة الواضحة.

السنة	1960	1959	1958	1957	1956	1955
وفيات الحوادث	1050	1000	700	400	350	200
وفيات أمراض القلب	10100	10000	9000	8500	8100	8000




١٠٠٠٠
٩٠٠٠
٨٠٠٠
٧٠٠٠
٦٠٠٠
٥٠٠٠
٤٠٠٠
٣٠٠٠
٢٠٠٠
١٠٠٠
السنوات
١٩٦٠
١٩٥٩
١٩٥٨
١٩٥٧
١٩٥٦
١٩٥٥ م

تمثيل التوزيعات التكرارية بيانيا

يمكن تمثيل التوزيعات التكرارية بيانيا بعدة طرق منها:

(1) المدرج التكرارى "الهستجرام":

وفى هذا الشكل عادة نرسم محورين متعامدين ونأخذ المحور الأفقى – عادة- لتمثيل الفئات والمحور الرأسى لتمثيل التكرارات ثم نقسم المحور الأفقى إلى أقسام متساوية بمقياس رسم مناسب بحيث يكفى تمثيل الفئات ونقوم بتدريج المحور الرأسى حسب مقياس رسم مناسب بحيث يسمح بظهور قيمة أكبر تكرار فى الجدول ونرسم على كل فئة مستطيلا رأسيا تناسب مساحته مع التكرار الخاص بالفئة.

القواعد متساوية لكل الفئات ارتفاع المستطيل يكون مساويا للتكرار. وذلك فى حالة التوزيعات ذات الفئات المتساوية.

ويمكننا رسم المدرج التكرارى لتوزيع الاجور من جدول رقم (4) ممثلا فى شكل (11)..

ملحوظة: لا تكسر محور س اطلاقا إذ أن طول المستطيل هنا هو موضع الدراسة والمقارنة.

2- المضلع التكرارى:

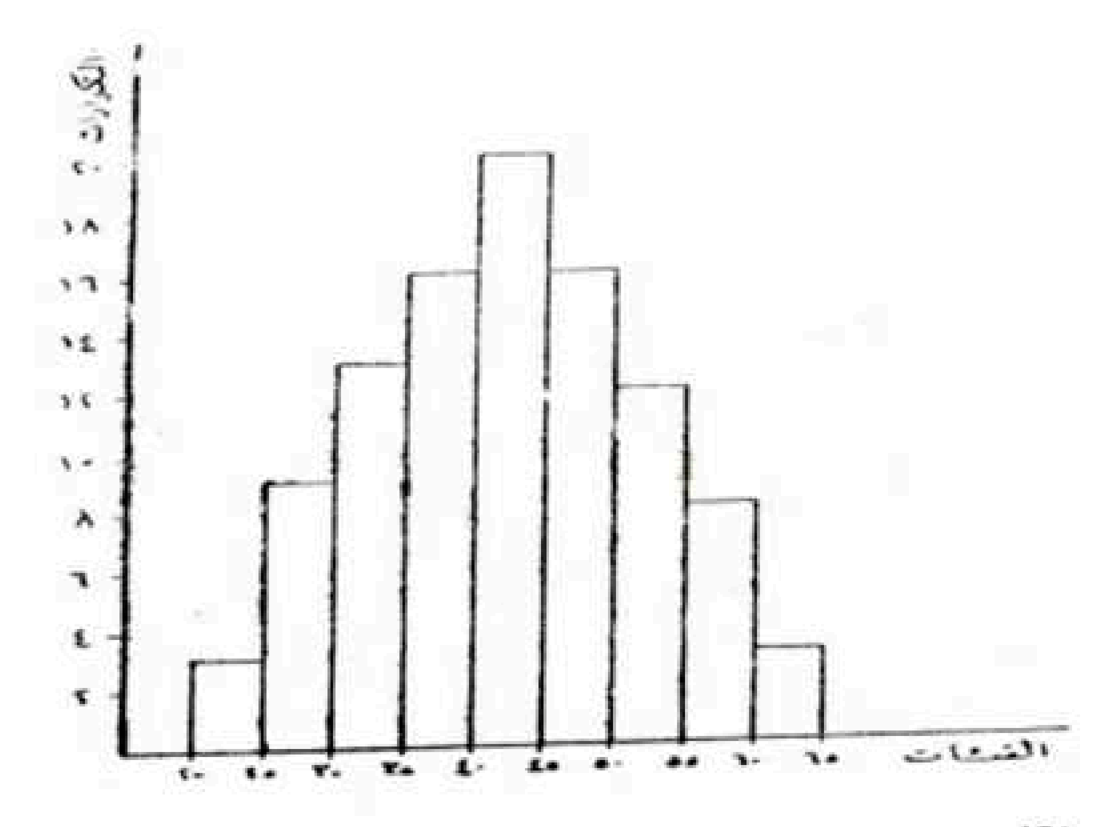
إذا ما أردنا تمثيل توزيعين تكراريين بيانيا على نفس المحور وذلك برسم مدرجيها التكراريين فإننا نجد أن المستطيلات المتناظرة تتداخل مع بعضها مما يصعب معها اجراء المقارنة والتمييز بين التوزيعين ولذلك نلجأ إلى تمثيل كل توزيع بما يسمى بالمضلع التكرارىن وهى طريقة أخرى لتمثيل الجدول التكرارى بيانيا وفى هذا الشكل نقوم بتقسيم المحورين كما فى حالة المدرج التكرارى تماما

ثم نحدد مراكز الفئات على المحور الأفقي ونرصد نقطا احداثياتها الأفقية هي مراكز الفئات واحداثياتها الرأسية هي التكرارات المناظرة وتصل هذه النقط بمستقيمات فنحصل على الضلع التكراري كما في شكل (12).

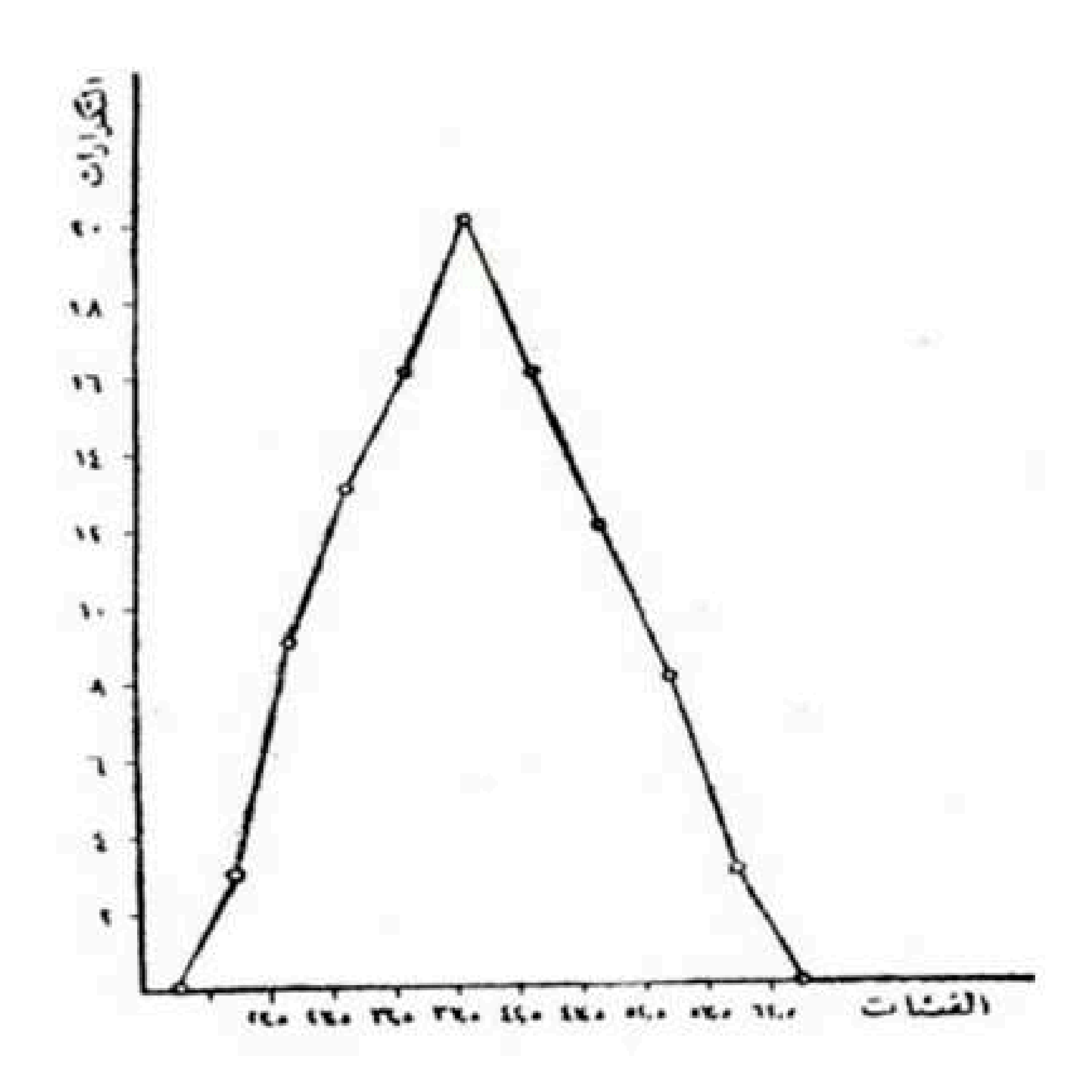
وهنا اعتبرنا أن التكرارات في كل فئة تتجمع (تتركز) عند مركز الفئة تماما.

ويحسن اقفال المضلع التكراري مع المحور الأفقي وذلك بافتراض فئتين الأولى قبل الفئة الأولى، والثانية بعد الفئة الأخيرة وتكراريهما يساوي صفر وبتوصيلهما بطرفي المضلع يتم قفله.

الفئات	60-	55-	50-	45-	40-	35-	30-	25-	20-
التكرارات	3	8	12	16	20	16	13	9	3



مراكز الفئات	62.5	57.5	52.5	47.5	42.5	37.5	32.5	27.5	22.5
التكرارات	3	8	12	16	20	16	13	9	3



ويلاحظ أن المضلع التكرارى يمكن رسمه مع المدرج التكرارى، فنأخذ منتصفات القواعد العليا للمستطيلات فى المدرج التكرارى ونصلها بمستقيمات فنحصل على المضلع التكرارى.

والمساحة المحصورة تحت المضلع التكرارى هى نفسها المساحة المحصورة تحت المدرج التكرارى.. وذلك لأن كل ضلع يستبعد من المدرج مثلثا، ويضيف إليه مثلثا آخر مساويا له تماما فى المساحة. ويعتبر المضلع التكرارى من أنسب الطرق إذا أردنا مقارنة توزيعين تكرارين.

3- المنحنى التكرارى:

والطريقة الأخيرة لتمثيل التوزيعات التكرارية فى شكل هندسى واضح هى المنحنى التكرارى الذى نحصل عليه بتمهيد خطوط المضلع المنكسرة. ولرسم المنحنى التكرارى نرسم فقط المضلع التكرارى ونمهد الخطوط المنكسرة التى تصل بين هذه النقط وقد يكون هذا التمهيد باليد أو بطرق رياضية. ولا يشترط أن يمر المنحنى بجميع رؤوس المضلع التكرارى، والشكل رقم (13) يبين المنحنى التكرارى مع المضلع التكرارى لتوزيع أجور العمال حسب جدول رقم (4).

ونلاحظ أنه نتيجة لعدم التقيد بنقط المضلع تماما لرسم المنحنى فإن المساحة الواقعة تحت المنحنى لا تكون مساوية لمساحة المضلع.

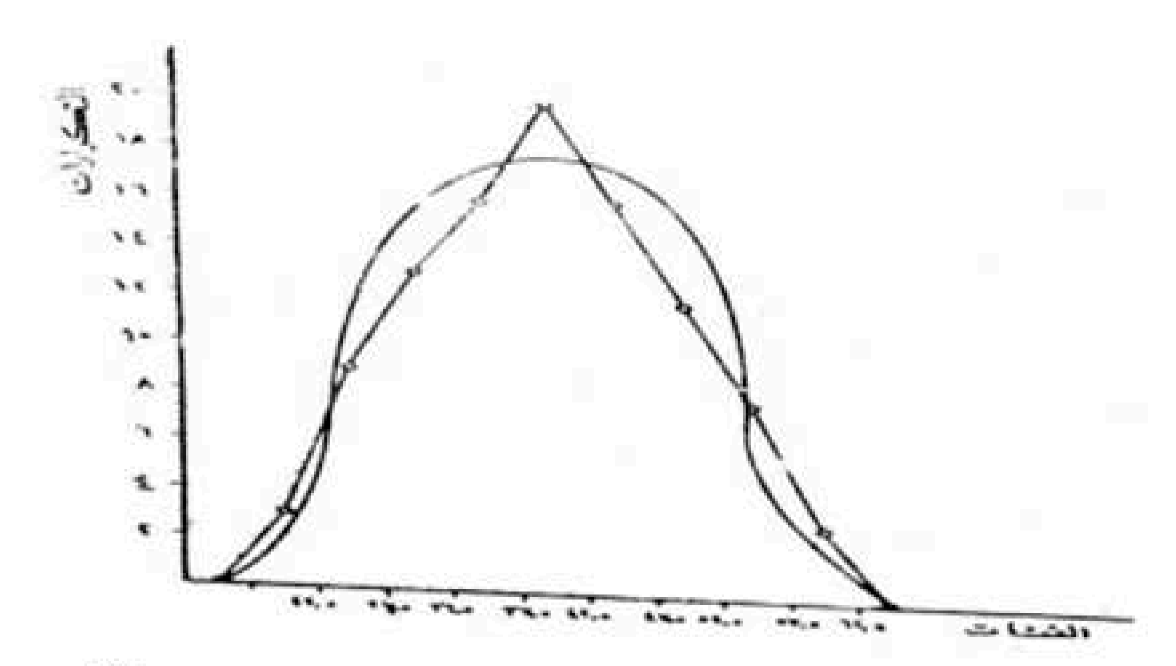
وفى الواقع كلما كانت أطوال فئات التكرارات قصيرة كلما اقتربت نقط المضلع التكرارى بعضها من بعض. وكلما اقتربت المضلع التكرارى من المنحنى التكرارى... وعلى العموم فكلما ضاقت أطوال الفئات وزاد فى نفس الوقت عدد المشاهدات فإن المضلع التكرارى يؤول إلى المنحنى التكرارى وذلك يرجع إلى أنه عادة ما تكون البيانات التى لدينا عبارة عن عينة فقط من مجتمع كبير، فالتوزيع الذى لدينا يمثل أجور 100 عامل فقط من مجتمع كبير للعمال ولو

اننا رسمنا مضلعا لعدد أكبر من العمال 1000 مثلا – لوجدنا غالبا أكثر انتظاما ولكانت دراسة الظاهرة أفضل فى هذه الحالة من دراستها على عدد أقل من المفردات...

ويمكننا اعتبار المنحنى التكرارى ممثلا لنظام تغير الظاهرة تحت الدراسة بمعنى أنه لو كان عدد المشاهدات التى لدينا كبيرا جدا لتحول المضلع إلى منحنى....

ونلاحظ انه لمقارنة توزيعين تكرارين لابد أن يكون المجموعان الكليان (اللذان يمثل كلا من التوزيعين) متساويين والا فإننا نجرى المقارنة على أساس التوزيع النسبى.

مراكز الفئات	62.5	57.5	52.5	47.5	42.5	37.5	32.5	27.5	22.5
التكرارات	3	8	12	16	20	16	13	9	3



الباب الرابع

الفصـل العاشـر

نماذج الاستراتيجية الثقافية

وضع الشخصان اللذان قاما بإنشاء شركة خدمات الطاقة التطبيقية في عام 1982 هدفاً متواضعاً اعتمادا عليه عند بداية تشغيل هذا المشروع. لم يكن هدف هذين الشخصين ربح الملايين، أو تقديم منتج جديد يغير من وجه العالم، أو البحث عن شهرة من أي نوع. ولكنهما ببساطة كانا يرغبان في بناء مشروع يفخران به. وكان هدفهما هذا واضحاً للغاية حتى قبل أن يعرفا على وجه الدقة ما هو النشاط الذي ستقوم به هذه الشركة. لقد أرادا إنشاء شركة تقوم فلسفتها على الشعور بقيمة العاملين، وتعتمد قراراتها على الإحساس بالمسئولية، وتنتهج سياسة عادلة وشريفة ليس فقط تجاه العملاء والموردين والموظفين، ولكن أيضاً نحو المجتمع الأكبر الذي نعيش فيه. أما إذا تصادف وحققا أرباحاً، فلا بأس. ولكن هذا لم يكن هدفهما، فقد اهتما أكثر بنوع الشركة التي يمكن إنشاؤها أكثر من اهتمامهما بالحد الأدنى من الأرباح.

ولقد استطاعا تحقيق هدفهما إلى جانب الأرباح أيضاً مما كان مفاجأة للبعض وتسبب في دهشة الكثيرين. واصبحت اليوم شركة خدمات الطاقة التطبيقية من أكثر الشركات المستقلة المنتجة للطاقة تحقيقاً للأرباح، حيث تحقق مبيعات سنوية مقدارها 500 مليون دولار، وبلغت قيمتها في سوق الأوراق المالية 1.5 مليون دولار. كما أنها تعطي عائداً للمساهمين يضارع ما تقدمه أي صفقة من أفضل صفقات رأس المال المغامر في التكنولوجيا العالية، وفي الوقت نفسه تعامل الشركة موظفيها بصورة طيبة، كما أنها تسبق شركات عديدة في حساسيتها للبيئة. وكما سنرى فيما بعد، يتطلع العاملون في شركة خدمات

الطاقة التطبيقية بصفة مستمرة إلى تحقيق العدالة والاستقامة، وهم بذلك يحطمون قواعد العمل اليومي التقليدي. ولذا كانت القيم دائما أكثر أهمية وثباتاً من الاستراتيجية في شركة خدمات الطاقة التطبيقية.

ولكن هل تضمن هذه القيم التي يتحلون بها النجاح المالي؟ بالطبع لا. ولكن تركيز الاهتمام على القيم في الشركة يعمل على اجتذاب عاملين بارعين ممن يستمتعون بأداء عملهم. وذلك بدوره يشحذ طاقاتهم على إنجاز عمل ممتاز. وعلى أية حال، فإن قادة الشركة يقاومون إقامة علاقة مباشرة بين القيم السائدة في الشركة وبين الربحية. بل إنهم في الحقيقة يؤكدون بصفة مستمرة أن عملية التفضيل بين القيم والأرباح يجب أن تنتهي دائماً لصالح القيم (يشجع ليفي شتراوس* طريقة التفكير نفسها). ولا شك أن هذا التفكير لم يكن مقبولاً لدى الكثيرين - بما فيهم بعض كبار الإداريين التنفيذيين- حيث إنه يعارض تماماً ما درجت عليه ثقافة العمل التي سادت لأكثر من مائتي عام، والتي تضع الأرباح أولاً. ولذلك لم يكن من السهل تطبيق هذه الفلسفة التي تقوم على الاهتمام بالقيم أولاً - ذلك بأن وضع القيم نصب الاهتمام بالدرجة الأولى عمل ولا شك صعب، خاصة في شركة تنمو نمواً سريعاً. ولكن العاملون في شركة خدمات الطاقة التطبيقية وكل من يشارك في عملها سوف يقولون لك إن هذه القيم تستحق الكفاح من أجلها. ونتيجة لهذه القيم التي تعتنقها الشركة وللتحدي الذي حملوه على أكتافهم عند اختيار نشاطها، استطاعت شركة خدمات الطاقة التطبيقية ان تجعل عملها حيوياً ومثيراً تماماً مثل توليد الطاقة الذي تقوم به.

القيم المشتركة:

لقد كنت على صلة وثيقة بالشركة منذ عام 1982، أولاً مستشاراً لمجلس الإدارة، ثم عضواً في مجلس الإدارة منذ عام 1986. وبسبب هذه العلاقة،

اتيحت لى فرصة نادرة لمتابعة تقدم الشركة عن قرب والصعوبات التى واجهتها، والأخطاء التى اوشكت أن تقع فيها، والنجاح الذى حققته منذ البداية وحتى ازدهارها. ولقد تغير كل شئ تقريباً فى شركة خدمات الطاقة التطبيقية فى أثناء الأحد عشر عاماً منذ مولدها – نعم تغير كل شئ فيما عدا القليل من الأشخاص الرئيسيين وعدد قليل من القيم الاساسية التى مازال هؤلاء الأشخاص يحتفظون بها، وبالتالى تحافظ عليها الشركة برمتها. والشئ المهم فى الشركة هو أن مؤسسها أوضحوا لنا أن الثقافة النبيلة يمكن أن تصنعها القيادة من أعلى ثم يحافظ عليها بعد ذلك كل شخص فى المنظمة مهما قل شأنه. ولا يوجد سبيل لتفهم حقيقة شركة خدمات الطاقة التطبيقية بدون التفهم الكامل للثقافة السائدة فيها – وبعبارة أخرى، يجب التعرف على القيم المشتركة التى تعطى العاملين فى الشركة إحساساً عاماً بوحدة الهدف.

تتضمن العبارة المدونة عن القيم فى شركة خدمات الطاقة التطبيقية: العدالة والاستقامة والمسئولية الاجتماعية والمتعة فى العمل. ولكن هذه العبارة المدونة لا يمكن أن تعكس بصدق القوة التى تتمتع بها الشركة والتى تستمدها من ثقافتها القائمة على القيم المشتركة. وفيما يلى بعض الدروس المستفادة من الشركة التى يمكن أن نتعلم منها شيئاً عن القيم التى تتجمع فيما بينها لتبنى فى النهاية ثقافة نبيلة:

- أنهم يتفوقون غالباً على الاستراتيجية ويسبقونها.
- إنهم يمتلكون جودى تخلب لب كل من يتعامل مع الشركة، وتبث الحياة بحق فى المنظمة برمتها.
- هذه القيم توضع موضع التنفيذ بتطبيقها ومعايشتها فعلاً – وليس عن طريق عبارة مدونة، أو اجازة فى منتج فى نهاية الأسبوع، أو خطب يلقيها

كبار المديرين المستأسدين لوعظ العاملين. وبالإضافة إلى ذلك، فإنه بالرغم من أن هذ القيم تبدو أكثر رسوخاً من استراتيجية الشركة نفسها، إلا أنها تستمر في التطور بنمو كل فرد عن طريق الحصول على مزيد من الخبرة والتقدم والتغيير والنضج.

- تمكن هذه القيم العاملين في كل مستوى إدارى بالمنظمة أن يصبحوا هم أنفسهم قادة لأن هؤلاء العاملين يتمتعون بوضوح تام في الرؤية عن المبادئ التي قامت المنظمة من أجلها، وبالتالي مبادئ الأفراد الذين يعملون فيها. وبتطبيق ذلك، تقلل هذه القيم المشتركة إلى حد بعيد من الحاجة إلى السياسات المدونة أو التوجيهات كما تحد من الحاجة إلى الوظائف المساندة والخرائط التنظيمية.
- هذه القيم تتفق اتفاقاً تاماً مع القيم اليومية التي يتطلع إليها معظمنا في حياتنا الشخصية، وفي داخل بيوتنا. والأكثر من ذلك أنها تساعد الأفراد على إيجاد التوازن بين الحاجات المزدوجة، وإن تكن متعارضة غالباً، للشعور بالحرية الشخصية ومع ذلك يكون الفرد جزءاً من فريق يعمل لهدف أكبر.
- يكون التعامل مع هذه القيم عن طريق المباداة مثلها في ذلك مثل الاستراتيجيات والخطط والميزانيات في هذه الشركة أو في أي شركة أخرى.

قيم تستولي على القلب وتنقلها الأفعال:

في شركة خدمات الطاقة التطبيقية، كما في شركات القمة الأخرى، تتمتع القيم المشتركة بجاذبية عقلانية وأخرى انفعالية. والجاذبية الأخيرة لها أهمية حيوية جداً، والسبب في ذلك أن معظم العبارات المدونة، عن رؤية المنظمة واستراتيجيتها ومهمتها، تتحدث عن حاجات المؤسسة وليس عن حاجات العاملين فيها. هذه "الرؤى"، بعبارة شديدة الاختصار، مملة. فهي لا تستحوذ على قلب أي

انسان أو روحه حتى تدفعهما للعمل. ولكن شركة خدمات الطاقة التطبيقية مختلفة فى هذا الشأن. خذ، على سبيل المثال، التركيز على الاهتمام بالمسئولية الاجتماعية. والعبارة المدونة التى توضح هذه القيمة تقول: "تعمل الشركة بمقتضى اعتقادها أن شركة خدمات الطاقة التطبيقية تتحمل مسئولية المشاركة فى المشروعات التى توفر الفوائد الاجتماعية – مثل العمل على خفض التكاليف بالنسبة للعملاء، ودرجة عالية من السلامة والثقة، وزيادة العمالة، وبيئة أنظف". هذه الكلمات ليست سيئة على الإطلاق ولكنها لا تحث على العمل على نحو خاص. ولكن الشئ الذى يجعل هذه القيم متميزة فعلاً هو طريقة تطبيقها.

ترجع جذور هذا البيان عن قيم الشركة إلى فترة طويلة مضت من تاريخ الشركة. فقد عمل مؤسسا الشركة روجرسانت ودينيس باكى والعديد من مديرى الشركة الرئيسين فى الحكومة الفيدرالية لفترة طويلة قبل بداية العمل فى شركة خدمات الطاقة التطبيقية. أما الشئ الذى دفع هؤلاء جميعاً للعمل لدى الحكومة فى بداية الأمر فهو شعورهم بإمكانية إحداث تأثير اجتماعى أعظم بالعمل لدى الحكومة وليس بالعمل لدى القطاع الخاص. ولذلك عندما أسسوا شركة خدمات الطاقة التطبيقية، كان من الطبيعى أن تحتل المسئولية الاجتماعية المركز الرئيسى فى العبارة المدونة عن قيم الشركة. يقول سانت الآن عن الأيام الأولى فى الشركة: "لقد كنا فى الحقيقة نسعى لعمل الشئ الصحيح. فكل من عمل منا فى الحكومة رأى القطاع الخاص يحارب أى مسئولية اجتماعية مراراً وتراراً فى كل خطوة. ومن ثم علمنا أننا نريد أن نكون مختلفين عن ذلك".

تولى سانت أيام كان يعمل بالحكومة رئاسة مكتب الحفاظ والبيئة حيث عمل مباشرة تحت إدارة جون ساوهيل الذى كان فى ذلك الوقت رئيساً للإدارة الفيدرالية للطاقة التى تسمى الآن وزارة الطاقة، وهو يعمل الآن رئيساً لجميعة

الحفاظ على الطبيعة، وهى منظمة لا تهدف للربح وتحتل مركزاً قيادياً فى الحفاظ على الأراضى. وفى حوالى الوقت الذى التحق فيه سانت بخدمة الحكومة الفيدرالية فى عام 1974، قامت منظمة الأوبك بحظر تصدير البترول لأول مرة، وتسبب ذلك فى نقص خطير فى إمدادات البترول فى أمريكا. وظن كل من سانت وساوهيل أن الحفاظ على الطاقة كان فى حد ذاته مصدراً للطاقة فى ذلك مثل أى امدادات جديدة أخرى، ولكن لم يستطع سانت تحقيق أى شئ بمقولته هذه. إذ كان الشعور السياسى السائد فى ذلك الوقت يميل إلى تأييد الحصول على إمدادات جديدة من البترول. ولكن سانت بذل جهوداً أكبر فى البحث، وبدل من الوسائل التى يستخدمها لشرح وجهة نظره، واستطاع بمساعدة المحللين الموهوبين أن يوضح أن اتباع السبل المختلفة للحفاظ على الطاقة قد يعنى تحقيق وفر 25 إلى 50 بالمائة من البترول المستخدم فى ذلك الوقت، وهو ما يعادل 3 إلى 6 دولارات توفيراً من سعر البرميل الواحد – وهذا بالطبع يعتبر توفيراً جيداً، حيث كان سعر برميل البترول فى ذلك الوقت حوالى 11 دولار.

أخذ هذا التحليل الذى أجراه سانت طريقه إلى أعلى حتى وصل إلى كامب ديفيد حيث ناقشه كبار أعضاء وزارة الرئيس جيرالد فورد. كان ثمن البرميل هو الحجة التى استحوذت على انتباههم، ومن ثم تحولت المناقشة من هل نتبع سبيل المحافظة على الطاقة إلى "كيف نحقق ذلك؟". وأدى هذا إلى تغيير معايير كفاءة السيارات وإعطاء مزايا ضريبية لتركيب العوازل فى المنازل، وتشريعات أخرى مماثلة. وهى تعتبر أول جهود تبذلها الولايات المتحدة الأمريكية على الإطلاق فى سبيل توفير الطاقة.

فى نهاية عام 1977، عينت جامعة كارنيجى ميلون سانت لتنظيم وتشغيل وإدارة مركز معهد ميلون لإنتاجية الطاقة. كان الهدف الرئيسى من وراء ذلك هو التأكيد المستمر على قضية الأهمية الاقتصادية لتوفير الطاقة.

أجرت مجموعة الخبراء فى المركزين التى التحق بها فيما بعد دينيس باكى، دراسة لكل شئ بدءاً من العمليات الصناعية وحتى الثلاجات. ومن خلال دراساتهم هذه وصلوا إلى الاقتناع بأن الطاقة ما هى إلا سلعة كما أنها وسيلة تخدم أغراضاً أخرى. وكتبوا فيما بعد: "إن القرار باعتبار الطاقة مجرد وسيلة لتقديم الخدمات التى يتطلبها الاقتصاد الحديث هو النقطة الأساسية فى الانطلاق بعيداً عن المداخل التقليدية". واستنتجوا أن مصدر الطاقة فى حد ذاته لا يهم المستهلكين والصناعيين والمستخدمين له (اللهم إلا إذا كان مصدراً واضحاً للتلوث أو كان غير مأمون). أما الشئ الذى يدفعون فى مقابل الحصول عليه فهو إمكانية الحركة أو الراحة أو التدفئة أو الإنتاجية. وبالتالى سيكون أى مصدر يستطيع توفير هذه الاستخدامات محل تفضيل المستهلك طالما كان مأموناً ونظيفاً واقتصادياً.

كان مركز ميلون بالنسبة إلى سانت وباكى على أكثر تقدير مجرد عرض للعمل لمدة أربعة أعوام، ومنبعاً للأفكار يتطلع لتحقيق فكرة الحفاظ على الطاقة وتخفيض تكاليفها إلى أقصى ما يمكن ثم يختفى بعد ذلك. يقول باكى: "كنا نتطلع دائماً إلى ترك كل شئ وإنشاء مشروعنا الخاص بنا". إذ أراد كل من سانت وباكى ما هو أكثر من مجرد تقديم الفكر والاستشارة، كانا يريدان الاضطلاع بعمل تجارى يحقق الحفاظ على الطاقة ويخفض التكلفة. وبالرغم من ان عبارة "تحقيق ذلك" لا تظهر فى عبارة القيم المدونة عن القيم السائدة فى الشركة، إلا أنها اعتقاد راسخ تماماً فى ثقافة شركة خدمات الطاقة التطبيقية. ولا شك أن تحقيق هذه الفكرة قد أثار بوضوح همم هذه المجموعة الصغيرة التى بدأت شركة خدمات الطاقة التطبيقية وما زالت تتحدى كل فرد فى الشركة حتى الآن.

فى بداية عام 1982، قاموا بإغلاق أحد ممتلكاتهم الذى غطى التمويل المبدئى الذى بلغ 1.2 مليوناً من الدولارات. وبهذا انطلقت إشارة بدء شركة خدمة الطاقة التطبيقية. وفى وقت قصير بعد ذلك، وانطلاقا من تشوقه إلى بداية تشغيل بعض المشروعات، وجد روجر سانت نفسه فى مدينة لوس انجيليس يتحدث إلى جيم موريسون الذى كان يرأس فى ذلك الوقت عمليات التكرير فى شركة اتلانتيك ريتشفيلد (اركو). بدأ روجر سانت الحديث عن الاستخدامات الممكنة لأكوام فحم الكوك المتراكمة فى مصفاة شركة أركو بمدينة هيوستون، وذلك بالرغم من أنه لم يكن يعرف الفرق بين هذا النوع من الفحم والبطاطس المهروسة كما يعترف الآن. (هذا النوع من الفحم بالمناسبة منتج ثانوى من عملية تكرير البترول وبه نسبة عالية من الكربون والكبريت). كان روجر سانت يتساءل بصوت مرتفع عن إمكانية سحق هذا النوع من الفحم واستخدامه وقوداً لمحركات الديزل العملاقة "ذات الكباسات التى تبلغ حجم حظائر الطائرات" كما يسميها روجر سانت الآن. وبذلك يقوم الديزل بتحويل الفحم المتبقى إلى كهرباء. واستولت هذه الفكرة على لب موريسون الذى اعطى بدوره شركة سانت الجديدة مبلغ 25.000 دولار لإجراء المزيد من الدراسات عن هذه الفكرة.

ولا يخفى بوب هيمفيل نائب رئيس شركة خدمات الطاقة التطبيقية أى شئ عن أفكار روجر سانت عن الديزل، حيث يقول: "لقد كانت أغرب فكرة سمع عنها العالم. فقد كنا فى سبيلنا إلى محاولة طحن فحم البترول هذا، ثم خلطه بزيت البترول وبالمياه، ثم حقنه داخل محركات الديزل، ثم نحاول بعد ذلك تنظيف العادم عن طريق وسيلة تسمى الغلاية ذات الطبقة المميعة. ولا شك أن الفضل الأول يرجع إلى روجر فى حمل شركة اركو على الاقتناع بالفكرة. لقد كان من الصعب جداً عمل خليط هذا الوقود حتى مع أقصى الخلاطات قوة". ولا شك أن هذا يوضح ان الفكر الاستراتيجى الواضح يجب أن يسبق التنفيذ!

(يقول كارل فايك أحد أساتذة جامعة ميشيجان المتخصص فى نظريات التنظيم أن جزءاً كبيراً من الاستراتيجية يعتمد على "استيعاب دروس الماضى". ولا شك أن هذا هو الحال فى شركة خدمات الطاقة التطبيقية التى تعتمد على : استعد- اطلق- صوب.

كان قبول الفكرة يعتمد على كفاءة الطاقة الذاتية المتوافرة فى محركات الديزل. أما الخلل القاتل فى هذه الفكرة فكان يرجع إلى ضرورة إحراق فحم كوك إضافى لإشعال الغلايات وذلك للتخلص من الانبعاثات الضارة من محركات الديزل. وبدون هذه العملية كان المصنع سوف يتسبب فى إحداث تلوث شديد. كان إحراق المزيد من الفحم يعنى ابتلاع أى توفير ينتج عن استعمال تكنولوجيا الديزل، وعلى ذلك كانت المشكلة تبدو كالفخ. فكيف يمكن تحويل جوهر فكرة روجر سانت إلى حيز التنفيذ؟ ألا توجد وسيلة لاستعمال هذا الفحم المتخلف لتخليق طاقة نظيفة؟ ومن خلال كفاح العاملين فى كل من أركو وشركة خدمات الطاقة التطبيقية للحصول على إجابة، وضحت لهم فجأة الفكرة السليمة، وهى استخدام الغلايات بدلاً من الديزل. ومن ثم ولد مشروع ديب ووتر (المياه العميقة).

كانت الفكرة تقوم على إحراق الفحم فى وحدة كبيرة للتوليد المشترك للكهرباء والحرارة فى آن واحد تستخدم الحرارة مرتين: مرة لإدارة التوربينات لتوليد القوة الكهربائية التى يمكن بيعها إلى شركة هيوستون للإضاءة والطاقة. ومرة أخرى عندما ينطلق الغاز الساخن خارج التوربينات وذلك لإنتاج البخار الذى يستخدم فى الصناعة، ويمكن لشرة أركو أن تستخدمه فى مصفاة لتكرير البترول. كان هذا التصور معقولاً، فهو لا يمكن أركو من التخلص من الفحم المتخلف فحسب، بل يمكنها أيضاً من الحصول على عائد مقابل ذلك. أما بالنسبة لشركة خدمات الطاقة التطبيقية، تعتبر الوفورات المتحققة من خلال

التوليد المشترك للكهرباء والحرارة في آن واحد أكثر من كافية لتمويل أي استثمار ضخم من أجهزة تنظيف الغاز – وهي أدوات تستخدم لخلط الانبعاثات الكبريتية من الفحم المحترق مع الحجر الجيري لإخراج ثاني أكسيد الكبريت الذي يسبب الأمطار الحمضية.

في هذه الحالة كان الاستثمار المطلوب لأجهزة تنظيف الغاز كبيراً جداً. فقد كان الفحم يحتوي على نسبة من الكبريت تتفاوت بين ستة وثمانية بالمائة. وفي المقابل، كان أسوأ أنواع الفحم الذي تستخدمه مصانع توليد القوى الأخرى في أنحاء العالم المختلفة يحتوي على نسبة كبريت تتفاوت بين نصف بالمائة إلى اثنين بالمائة. كان هذا الموقف هو أول اختبار حقيقي تواجهه شركة خدمات الطاقة التطبيقية فيما يتعلق بالتزامها بالمسئولية الاجتماعية. كان لعمليات تنظيف الغاز عيب واحد خطير وهو أنها قد تولد تياراً مستمراً من كبريتات الكالسيوم الرطبة وغير النقية، رغم أنها في الحدود التي يسمح بها القانون وفي ظل أكثر ارشادات وكالة حماية البيئة تشدداً. وهذه المادة ليست ضارة بالصحة ولكنها تمثل مشكلتين برغم صغر حجمها، إضافة إلى مشكلة التخلص من المخلفات الصلبة التي تعاني منها الدولة. وفي تقديري فإن معظم الشركات، خاصة في بداية الثمانينيات، كانت تتجاهل المشكلة بمنتهى البساطة وتبني المصنع. أما تلك المجموعة النبيلة في شركة خدمات الطاقة التطبيقية، فقد تقبلت التحدي الذي فرضته هذه المشكلة بسعة صدر ورحبت به. كان أحدهم قد سمع عن إحدى العمليات الصناعية التي توصلت إليها شركة هيتاتشي حسب ظنه، ويمكن عن طريقها تجفيف وتنقية وتحويل كبريتات الكالسيوم غير النقية إلى جبس تام النقاء. وإذا نجحت هذه العملية فعلاً، تستطيع الشركة بيع منتج الجبس الثانوي إلى أحد مصانع الجبس القريبة بالولايات المتحدة، الذي يتخصص في صنع الألواح التي تستخدم في تغطية الحوائط. وبذلك يكون

للمصنع نظامه البيئي المتكامل، حيث يدخل الفحم الكوك المتخلف عن عملية التصنيع، وتخرج الكهرباء والبخار والهواء النظيف والمياه النظيفة والجبس. لا شك أن هذا ترتيب ممتاز!

ولكنه، ليس بالكامل، فعندما فحص رجال شركة خدمات الطاقة التطبيقية تلك العملية التي ابتكرتها هيتاتشي، وجدوا أنها قد تتكلف أكثر مما لو صنعوا الجبس. وعند هذه المرحلة كانت شركة خدمات الطاقة التطبيقية قد وظفت جميع مواردها تقريباً لخدمة مشروع ديب ووتر (المياه العميقة). وعندئذ كان العقد الذي اقتضى اتفاقاً مكتوباً بين ثلاثة عشر لاعباً قد أوشك على الانفساخ عدة مرات. وهؤلاء اللاعبون الثلاثة عشر هم شركة خدمات الطاقة التطبيقية، وآركو، وبيشتيل (التي قد تبنى المصنع)، و ج. ب. مورجان (البنك الرئيسي الممول)، وثمانية بنوك أخرى داعمة للمشروع، ومؤسسة جنرال إليكتريك للائتمان. ولولا توقيع هذا العقد حالاً لكان الاتفاق قد انفض سريعاً ولتسبب ذلك في فشل شركة خدمات الطاقة التطبيقية معه. وقد كان الإغراء قوياً لإهمال مشروع الجبس ببساطة وإنهاء الاتفاق. ولكن الشركة تمسكت تماماً بالقيم التي تؤمن بها. واصرت على أن يشمل العقد إنتاج الجبس. وبعد ثلاثة شهور من سباق المفاوضات وقع جميع الأطراف على العقد في تمام الساعة 4.31 من يوم 3 ديسمبر 1983. (لو تأخروا في التوقيع ثلاثين دقيقة أخرى لكان المشروع قد توقف لأن قانون الإعفاء الضريبي على دين المشروعات التي تحافظ على نظافة البيئة، الذي جعل الصفقة نافذة المفعول، قد ألغي في تمام الساعة الخامسة من يوم 30 ديسمبر من ذلك العام، وكان ذلك آخر وقت لتحويل الأموال اللازمة لإنهاء المفاوضات).

هذا ويعشق رجال شركة خدمات الطاقة التطبيقية رواية مثل هذه القصص عن الصعوبات التي واجهتهم في البداية. أحد الأسباب وراء ذلك، وربما

يدركونه ضمناً، هو أن هذه الحكايات تعكس الجرأة والتحدي والإحساس بمغامرة رأس المال، وهي كلها قيم تحيا بها وعليها الشركة. إن التحدي في حد ذاته قيمة مفهومة ضمناً في شركة خدمات الطاقة التطبيقية (ولكنها ليست ظاهرة صحية دائماً - لأنه بسبب هذه القيمة يمكن للحياة العائلية أن تعاني بعض المشاكل، كما أنهم قد يصلوا بأنفسهم إلى مرحلة من التفاني الشديد في العمل).

وكان النجاح السريع حليفاً لمصنع ديب ووتر عند تشغيله في يونية 1986. وظل على هذه الحال حتى اليوم، فهو يحتفظ بمعدلات انبعاث ثاني أكسيد الكبريت واكسيد النيتروز في مستوى أقل بمقدار النصف عن المعدلات المسموح بها، هذا بالإضافة إلى إنتاج جبس فائق الجودة.

القيم التي يؤمن بها القادة تساعد القادة الاخرين على النجاح:

إن قوة القيم الملهمة التي تطبق فعلاً وليست مجرد عبارة منطوقة، تتيح لكل فرد في المنظمة، في جميع مستوياتها الإدارية، أن يكون قائداً في موقعه. ولكي نعرف كيف يمكن أن يتحقق ذلك دعنا نرى كيف استطاعت شيريل ستورجس العمل على تقدم تقاليد العمل الاجتماعي بشركة خدمات الطاقة التطبيقية، بل إثرائه أيضاً.

وبالرغم من أن شيريل كانت إحدى أربع شخصيات تركوا معهد ميلون للالتحاق بشركة خدمات الطاقة التطبيقية، إلا أنها لم تشغل مركزاً إدارياً، ويرجع ذلك من ناحية إلى أنها تفضل العمل في المشروعات الخاصة التي يقوم بها قسم الخدمات الاستشارية في شركة خدمات الطاقة التطبيقية، الذي يسمى "خدمات التخطيط". ويرجع من ناحية أخرى إلى ما قامت به من ترتيبات خاصة

حتى تعمل فى الشركة نصف الوقت فقط، لكىتستطيع أن تمنح عائلتها مزيداً من الوقت.

كان والدها متخصصاً فى علوم البيئة، وبالرغم من أنها تخصصت فى علم النفس فى جامعة ويسليان، إلا انها كانت تهتم اهتماماً كبيراً بعلوم البيئة والطاقة والمحافظة على البيئة نفسها. وهى تتذكر بصفة خاصة أحد مناهج الفيزياء التى درستها فى هذه الجامعة حيث تحدث الأستاذ مرات عديدة عن قلقه بشأن زيادة درجة الحرارة فى العالم كله. كان هذا القلق مسيطراً على تفكيرها عندما اتجهت استراتيجية شركة خدمات الطاقة التطبيقية نحو مصانع الطاقة التى تعتمد على إحراق الفحم. فمن ناحية، كانت ترى الاحتياج الاستراتيجى لهذه المصانع. حيث تستطيع الشركة الحصول على عقود فحم طويلة الأجل، مما يعنى تأمين الحصول على تمويل بدون الرجوع إلى المؤسسات المالية المقرضة. وكانت هذه هى الوسيلة الوحيدة التى يمكن بها للشركة الصغيرة آنذاك (خدمات الطاقة التطبيقية) أن تحصل على رأس المال اللازم لإنشاء المصانع الضخمة. أضف إلى ذلك أنه بالرغم من أن إحراق الفحم لا ينتج عنه ثانى أكسيد الكربون أكثر مما ينتج عن إحراق الغاز، إلا أن الكثيرين من الناس كانوا يقولون فى ذلك الوقت (وما زالوا) أنه لا يوجد دليل دامغ على أن ثانى أكسيد الكربون يسهم فى زيادة درجة الحرارة فى العالم، أو حتى أن ارتفاع درجة الحرارة يمثل احد مصادر القلقز تقول شيريل: "فى عام 1987، حضر روجر سانت أحد المؤتمرات فى معهد اسبن. وكان ذلك قبل ظهور اهتمام الصحافة بهذه القضية بحوالى سنة أو سنتين". ولكن كان روجر سانت قد استمع بما فيه الكفاية لكى يشعر بالقلق. ولذلك طلب هو وباكى من شيريل البدئ فى بحث المشكلة والتفكير فى الحلول الممكنة لها.

واستطاعت شيريل أن تثير اهتمام كل من تقابله بهذه المشكلة – بما في ذلك المتدربين صيفاً في مجموعة خدمات التخطيط، بل حتى شقيقتها. تقول شيريل: "لقد جمعنا كل شئ يمكن أن نقرأه.. وكان أول الحلول الممكنة التي طرقناها هو الحل التكنولوجي. فما الذي يمكن أن نفعله بثاني اكسيد الكربون الذي تولده مصانعنا؟ المشكلة أن معظم استخدامات ثاني أكسيد الكربون، مثل تجميد الطعام أو وضع الفقاقيع في المشروبات المعبأة في زجاجات، لا يساعد على التخلص من هذا الغاز، لأنه في النهاية يتسرب ثانية إلى الغلاف الجوي. وكان الاحتمال الآخر هو حقن هذا الغاز في الأرض للمساعدة على ضخ البترول. (ومن المعروف أن حقن ثاني اكسيد الكربون أو البخار في حقول البترول القديمة التي تحتفظ باحتياطي من البترول يساعد على التخلص من بقايا البترول وهي عملية تسمى الاستعادة "المعززة" للبترول "الثاني" أو "الثالث"). كانت المشكلة التي تكتنف هذه الفكرة هو أنها تؤدي إلى انتاج هيدوركربون آخر سوف يحترق منتجاً المزيد من ثاني أكسيد الكربون، هذا إلى جانب من يضمن بقاء ثاني أكسيد الكروبن المحقون في الأرض؟ وهكذا. وقد كانت هناك أفكار أخرى مقترحة ولكنها كانت جميعاً لها مشاكلها.

ثم هبطت الفكرة على شيريل: وهي الأشجار، فالاشجار تتنفس ثاني أكسيد الكربون ويخرج الأوكسجين مثلما يفعل الإنسان العكس حيث يتنفس الأوكسجين ويخرج ثاني أكسيد الكربون. تقول شيريل عن ذلك: "عندما قدمت فكرة غرس الأشار وسيلة لامتصاص ثاني أكسيد الكربون من مصانعنا، ظننت أن لجنة التشغيل سوف تعتقد أنني مجنونة، فقد كنت متأكدة أن روجر كان ينتظر مني أن اقترح إنتاج أحد الأسمدة، أو خلايا الوقود، وها أنذا اقترح غرس الأشجار. ولكنهم كانوا متفتحين تماماً لقبول الفكرة".

وتحولت المناقشة سريعاً إلى كيفية تنفيذ ذلك. كم عدد الاشجار التى يلزم غرسها لامتصاص ثانى أكسيد الكربون المتولد عن مصنع واحد؟ كيف يمكنهم شراء الأراضى اللازمة لغرس ما يكفى من الأشجار قريباً من المصنع لحل المشكلة؟ وتحدث شيريل مع والدها عن فكرتها وعن مخاوفها. وعندما أشار إلى أن ارتفاع درجات الحرارة فى العالم هو بحق مشكلة عالمية، وليست محلية، أدركت فجأة أنه لا يهم أين تغرس الأشجار، فغرس الأشجار بأى مكان على وجه الأرض يساعد على حل المشكلة.

وبهذا التفكير المصحوب بكل التأييد من لجنة التشغيل فى الشركة بدأت شيريل فى الاتصال بالجماعات التى يمكن ان تساعد الشركة فى تصور ما يجب عمله لحل المشكلة. كان معهد موارد العالم بصفة خاصة مفيداً جداً فى هذا الشأن، وهو معهد أبحاث مستقل يهتم أيضاً بوضع السياسات. وكان هذا المعهد قد قطع شوطاً كبيراً بالفعل فى دراسة مشاكل مماثلة كإزالة الغابات، وإعادة بناء الغابات، وارتفاع درجات الحرارة فى العالم. تقول شيريل: "لقد عاوننا المعهد فى إيجاد أول مشروع لنا فى جواتيمالا، وساعدونا فى حساب عدد الأشجار التى ينبغى غرسها حتى نتغلب على الغاز المنبعث من المصنع الواحد، ثم دربونا على كيفية متابعة مشروع غرس الأشجار، وتقدمه". وبعد فترة قصيرة، وبمساعدة معهد موارد العالم، بدأت شيريل فى شركة خدمات الطاقة التطبيقية المفاوضات مع منظمة كير CARE وحكومة جواتيمالا، وتم استقطاع مليونى دولار من أموال الشركة لغرس عدد من الأشجار يبلغ 52 مليون شجرة، للتغلب على ثانى أكسيد الكربون الذى قد ينبعث من المصنع التالى. كان هذا فى عام 1989. وفى هذا العام تساوت الأرباح التى حققتها الشركة تقريباً مع مبلغ المليونى دولار التى استثمرتها الشركة فى الأشجار.

والآن أصبح غرس الأشجار (أو الحفاظ عليها) جزءاً روتينياً من جميع المشروعات الجديدة بشركة خدمات الطاقة التطبيقية. وفى الحقيقة، فإن جزءاً أساسياً من مسئولية مدير المشروع هو التأكد من ان مشروع الشجرة بدأ تنفيذه بأى مكان بالعالم فى آن واحد مع التخطيط لإنشاء مصنع جديد. على سبيل المثال، فإن للشركة مصنعاً يولد 180 ميجاوات من الطاقة بإحراق الفحم بمنطقة صناعية تسمى باربرس بوينت بجزيرة أواهو فى هاواى. وفى الوقت نفسه، تبرعت الشركة بمبلغ مليونى دولار للمساعدة فى شراء 225 ميلاً مربعاً من غابة مباراكايو فى باراجواى للحفاظ عليها. وفى هذا المشروع، كان الشركاء والمديرون هم جمعية المحافظة على الطبيعة ومؤسسة موازيه برتونى فى باراجوى.

ومن الصعب بالطبع على شيريل أن تخفى سرورها بما توصلت إليه. فلم يكن من الممكن تحقيقه بدون قيادة ملتزمة التزاماً تاماً بمسئوليتها الاجتماعية. ولكن لم يكن لأحد فى قمة المستوى الإدارى أن يبعث الحياة فى هذه القيمة بدون قيادة شيريل. ففى شركة تحيا بالقيم توجد القيادة فى كل مكان.

الخبرة مهمة وربما تكون ممتعة:

ثمة خاصية أخرى من خصائص منظومة القيم المشتركة النبيلة القابلة للتطبيق يتسم بها القادة ذوو الرؤية – لكنها رؤية مختلفة عما نتعارف عليه عادة. فهم يتمتعون بالرؤية ليس لأنهم قادرون على قراءة المستقبل، ولكن لأنهم قادرون على التعلم من مجموعة التجارب الغنية الماضية. وهذا حقيقى بالنسبة لجميع القيم المشتركة فى شركة خدمات الطاقة التطبيقية، ويبدو ذلك أوضح ما يكون فى الأهمية التى يلقونها على الاستمتاع بالعمل وكأنه نزهة مرحة.

إذ يؤمن الجميع فى الشركة إيماناً عميقاً أن عملهم يجب أن يكون مسلياً وممتعاً. ويعرفون جيداً أن العمل يكون فى بعض الايام أكثر متعة مما هو عليه

الحال فى أيام أخرى. وعلى أية حال، فإن هدفهم هو الاحتفاظ بجو من العمل يستطيع فيه العاملون تحقيق النجاح، واستخدام مواهبهم حتى يستمتعون بالوقت الذى يمضونه فى الشركة. وعمل المؤسسان روجر سانت ودينس باكى على تذكير كل شخص فى الشركة بما يلى: "إننا نعمل لأن العمل ممتع ومجزى ومثير".

ويوضح روجر سانت معلقاً على الدور الذى يلعبه الاستمتاع والتسلية فى منظومة قيم الشركة، كيف كان لتجربته الخاصة تأثير فى وجهات نظره الحالية. وهو يقول: "لقد أثبتت جميع تجاربى السابقة فى العمل أن معظم الناس لا يستمتعون بعملهم". ويقول إن هذه الفكرة سيطرت عليه لفترة طويلة لأنه يستطيع دائماً أن يحدد أوقاتاً فى فترات عمله السابقة كان العمل فيها ممتعاً، ليس لأن الأوقات كانت طيبة أو سيئة ولكن لأنه فى تلك الأوقات استطاع أن يجمع بين فهم مشكلة فهماً عميقاً والشعور بأنه يملك الحرية لعمل شئ يفيد هذه المشكلة.

يقول وهو يتذكر: "قبل الالتحاق بشركة خدمات الطاقة التطبيقية، كان أكثر ما استمتعت به هو عندما عملت فى شركة تسمى ويلكنس انسترومينتس. فقد كانت شركة صغيرة عندما التحقت بها. وكانت متعة حقيقية بالنسبة لى المساعدة فى نمو الشركة ثم تصور ماذا يمكن أن أفعله بعد ذلك. لقد قضيت وقتاً ممتعاً، وأعطانى الشعور بأن العمل كله قد يكون ممتعاً".

وبالنسبة إلى روجر سانت، وربما لكثيرين منا أيضاً، لا يؤدى اصطناع المتعة إلى اى نتيجة. ويعلق على تجاربه مع شركات سيليكون فالى قائلاً: "أنا أشك فى جدوى بعض التصرفات مثل حفلات البيرة فى عصر يوم الجمعة. ومن المؤكد أنه من المناسب إقامة الحفلات، والاحتفال بالإنجازات سنوياً، ولكنها تبدو شيئاً سطحياً فى بعض الأحيان. وهذا لا يدخل ضمن مفهومى للمتعة فى العمل، فهذا

شئ آخر. إذ تتحق المتعة فى العمل عندما تجد ما يستميلك عقلياً وحين تتفاعل مع الآخرين – حيث تقودك فكرة إلى أخرى – وعندما تشعر بالإحباط لأنك لا تجد الحل، فأنت تعمل وتكافح، وتسعد عندما تدخل خطة حيز التنفيذ، فهذا شئ عظيم. إنه الكفاح، وحتى ما يصاحبه من تكرار الفشل، هو الذى يجعل العمل ممتعاً". وعندما كانت شيريل ستورجس تتصارع مع مشكلة ثانى أكسيد الكربون، كانت تشعر بالمتعة والتسلية وهى نفسها أول من يعترف بذلك. ولقد استمتع جون راجيريلو، مدير مصنع شركة خدمات الطاقة التطبيقية فى بيفر فالى، ثانى مصنع للشركة، بمفاوضات عقد عمل جديد.

فى مناسبات عديدة، أراد المديرون والمساهمون الخارجيون، بل حتى العاملين داخل الشركة، التخلى عن هذه القيمة أو تغيير كلمة "التسلية أو المتعة" إلى شئ مثل "التحدى". ففى رأيهم أن كلمة "التسلية أو المتعة" لا تتماشى مع جو العمل. ولكن الشركة لم تكن للتخلى عن فكرة أن العمل يجب أن يكون مسلياً. ولكن، مثل كل القيم الأخرى فى الشركة، فالمناقشة مفتوحة بصفة مستمرة، وهذا التعبير يظل دائماً قابلاً لإعادة التفسير. وهذا فى حد ذاته علامة صحية.

يقول توماس واطسون الابن، المدير بشركة IBM فى كتابه منظمة العمل ومعتقداتها A Business and its Beliefs: "تنبثق غالباً المعتقدات التى تشكل المنظمات العظيمة عن شخصية وخبرات وقناعات شخص واحد". وتتماشى تجربة شركة خدمات الطاقة التطبيقية مع هذه المقولة تماماً. هنا كان سانت المهندس الرئيسى لمنظومة القيم بمساندة وتأييد قوى من باكى. وفى الكتاب نفسه يقول واطسون أيضاً يجب على أى منظمة ناجحة أن تتبع منظومة راسخة من المعتقدات التى يرتكز عليها كل شئ فى المنظمة- ومرة أخرى تبدو تجربة شركة خدمات الطاقة التطبيقية متفقة مع هذا الرأى. ويقول مؤلف

الكتاب بعد ذلك: "أنا اعتقد أنه لكى تستطيع المنظمة مواجهة تحديات عالم متغير يجب أن تكون مستعدة لتغيير كل شئ فيها فيما عدا هذه المعتقدات التى قامت عليها وهى فى سبيلها لأن تصبح منظمة كبيرة".

وربما كان هذا هو الخطأ فى تفكيره. إذ وفقاً لتجربة شركة خدمات الطاقة التطبيقية وربما IBM أيضاً، ربما يجب أن يعمل اختلاف الوقت والظروف على تفنيد وربما تغيير المعتقدات الأساسية. فحتى وقت قريب، على سبيل المثال، كان النص الكامل لعبارة شركة خدمات الطاقة التطبيقية يقول: "إننا نعمل لأن العمل ممتع ومجزى ومثير. وعندما تختفى هذه الصفات من العمل الذى نقوم به سوف نغير ما نفعله". كان هذا مقبولاً عندما كانت الشركة أصغر. ولقد منحهم هذا مرونة كبيرة فى التفاوض إلى جانب أنها كانت فكرة شديدة الجاذبية للعاملين الجدد. أما الآن، فقد اصبحت شركة خدمات الطاقة التطبيقية من الضخامة بحيث لا تستطيع أن تضع الجزء الثانى من العبارة موضع التنفيذ كما وضحت لنا أحداث منتصف عام 1992. فقد عانت الشركة أشد المعاناة فى هذه الفترة من تحالف بعض الأشخاص الذين أرادوا إيقاف إنشاء مصنع فى فلوريدا بعد أن اكتمل نصف بنائه. لم يكن الأمر متعلقاً بالأشجار، ولم يكن متعلقاً بنظافة الانبعاثات. كل ما هنالك أن هؤلاء الأشخاص بصراحة لم يرغبوا فى إنشاء مصنع فحم. ولمدة تقرب من الثلاثة شهور تم تشويه سمعة روجر سانت وآخرين فى الشركة عن طريق وسائل الإعلام والمعارضة. وعندما حصلوا أخيراً على الموافقة على استكمال المصنع، تراجعت البنوك عن التمويل خوفاً من توقف المشروع بحجة أنه إذا استطاعت سياسات ولاية فلوريدا أن توقف المشروع مرة، فقد يحدث ذلك مرة أخرى. ولم يستمتع أحد فى شركة خدمات الطاقة التطبيقية فى هذه الفترة. وفى الوقت نفسه لم تكن هناك طريقة يمكنهم بها تغيير ما يقومون به، على الأقل فى المدى القصير. وبسبب ما حدث فى فلوريدا،

خصص سانت وآخرون بالشركة بعض الوقت للاستراتيجية ومجلس الإدارة والاجتماعات الأخرى لإعادة التفكير فيما يقصدونه بكلمة متعة أو تسلية وكيف أنها أحياناً تعمل ضد القيم الأخرى التى يؤمنون بها.

وفى ظنى أن السر وراء الاحتفاظ بالمتعة فى العمل تتماشى مع المسئولية يكمن فى الطريقة التى يستعملونها فى الدعاية. إذ يرجع جزء كبير من المتعة والتسلية فى شركات خدمات الطاقة التطبيقية إلى القدرة على الضحك فى حد ذاته والضحك من السخافة التى تكتنف بعض الإجراءات المملة مثل توقيع عقد مثلاً. ولم يكن هناك ما يستدعى شركة خدمات الطاقة التطبيقية أن تأخذ الامور بجدية فى أيامها الاولى، فلم يكن هناك ما تخسره، ولكنها الآن عندما اصبحت ضخمة فربما تستطيع أن تتعلم من ميرك Merck. فالشئ الذى يبهرنى فى ميرك هو روح الدعابة. وعلى النقيض التام من الشركات الكبرى الأخرى، فإنهم يأخذون عملهم بغاية الجدية، ولكنهم لا يأخذون أنفسهم بجدية نفسها. فقد استطاعوا التوصل إلى توازن لطيف بينهما. وربما يكون هذا هو سبب الاحتفاظ بالمتعة والتسلية فى شركة خدمات الطاقة التطبيقية وفى أماكن أخرى أيضاً.

كن محل فخر لعائلتك:

المسئولية الاجتماعية والاستمتاع بالعمل قيمتان من أربع قيم وردت فى العبارة المدونة عن القيم فى شركة خدمات الطاقة التطبيقية. أما القيمتان الأخريان فهما:

الأمانة / الشرف: نحن نسعى إلى الوفاء بالتزاماتنا نحو كل من رجالنا العامين فى الشركة وعملائنا، والموردين والمجتمع. ونحاول أن نكون أمناء يمكن الاعتماد علينا. ونسعى للتعامل بالاستقامة أو الكمال. ونسعى للتمسك

باتفاقياتنا حتى لو تسبب ذلك فى إيذائنا اقتصادياً. ويمكن لرجالنا وعملائنا الاعتماد على كلمتنا.

العدالة: نحن نسعى لمعاملة رجالنا بعدالة، وكذلك عملائنا، وموردينا، وحملة الأسهم، والحكومة، والمجتمعات التى نعمل من خلالها. ولا نسعى للحصول على أقصى ما يمكن فى المفاوضات أو الصفقات على حساب الآخرين.

لماذا العناء فى كتابة هاتين القيمتين بالتفصيل؟ أليستا واضحتين بما فيه الكفاية، بل ومألوفتين؟ الحقيقة أن الواقع ليس كذلك. ليس فى عالم الأعمال على الأقل. فكثيرون منا لا يثقون فى دوائر الأعمال أو فى المنظمات من أى نوع خاصة فيما يتعلق بأمر العدالة وأخلاقيات التعامل. فعادة يكون الواقع هو العكس. إن الاعتقاد الأساسى الذى قامت عليه معظم دوائر الاعمال اليوم هو ما قدمه آدم سميث عن اليد الخفية. فالقانون الأساسى الذى يحكم السوق عند سميث هو المصلحة الذاتية. وكتب موضحاً أن العمل الخيرى ليس هو الدافع وراء عمل الجزار أو الخباز أو صانع الشموع الذى يوفر لنا الطعام والإضاءة. ولكن الدافع ببساطة هو حب الذات، والرغبة الحقيقية فى تكوين الثروة.

والسؤال الذى يطرحه سميث بعد ذلك هو كيف نترجم هذه المصلحة الذاتية إلى شيكات؟ ما الذى يمنع هؤلاء الأفراد المتعطشين للأرباح من ابتزاز المجتمع كله؟ وكانت إجابته هى: المنافسة. فأى شخص يسول له طمعه أن يقطع شوطاً بعيداً فى الاستغلال، فإنه سوف يواجه، طبقا لرأى سميث بالعديد من الآخرين الذين يبحثون أيضاً عن المنفعة الذاتية. فهم يدخلون السوق لأخذ العمل من هذه الروح الجشعة. وكما يوضح بحث سميث، فإن السوق هو المنظم الطبيعى للاقتصاد كما ظهر لنا. فإذا كانت الاسعار عالية، فسوف يندفع المنافسون للدخول فى السوق. أما إذا كان هناك إنتاج وفير، فسوف يخرج المنافسون الضعفاء من السوق.

والشئ الجذاب الساحر فى نموذج السوق الذى وضعه سميث هو أن السوق ينظم نفسه. إذ يبدو رجال الأعمال مدفوعين برغبتهم فى المنفعة الذاتية وكأن هناك "يداً خفية" تدفعهم للعمل على ازدهار المجتمع. وترتب على هذا الرأى لسميث أن وضع الاقتصاديون مبدأهم الذى يحذر المشترى ويطالبه بالاحتراس. ذلك لأنه نتيجة لاعتقادنا الراسخ بقوة الأسواق الحرة غير المقيدة بأية أغلال وبفاعلية اليد الخفية، تأتى بعض مظاهر السلوك المنحرف الفاضح الذى مارسه بعض رجال الأعمال وخاصة بعد إلغاء بعض القوانين فى الثمانينيات بغرض إطلاق حرية الاقتصاد مثل التكسب غير المشروع من المعلومات الداخلية الخاصة بالمنظمة، وسرقة ونهب المنظمات التى تعاون محدودى الدخل، وقيام الشركاء الأقوى بالضغط غير المشروع لشراء حصص الشركاء الآخرين فى شركات أخرى. والمشكلة هى أن الممارسة فى الأسواق ليست شريفة فى هذه الأيام، وربما لم تكن كذلك أبداً. فتأثير اليد الخفية محدود بحدود معينة. وحتى يمكن تخطى هذه الحدود فإننا بحاجة إلى ما هو أكثر من الثقة العمياء فى قوة الكفاح الذى يتنافس بدون قوانين تنظمه من أجل تحقيق المنفعة الذاتية.

وجزء من الحل لهذه المشكلة هو ما طبقته شركة خدمات الطاقة التطبيقية من التأكيد على قيم مثل الاستقامة والعدالة، التى يظن معظمنا أنها سلوك أخلاقى بديهى، وما ينتج عنها من ثقة فى المنظمة التى تطبقها. ويشعر العاملون بالفخر للعمل فى شركة خدمات الطاقة التطبيقية لأن القيم التى يطبقونها فى عملهم هى القيم نفسها التى يعلمونها لاطفالهم، حيث لا تصبح الاستقامة والعدالة والثقة حقيقة إلا عند تطبيقها، مثلها فى ذلك مثل القيم الأخرى.

لقد اكتشفت هذه الحقيقة وتطبيقها بمصنع الشركة الثانى فى بيفرفالى. ويقع هذا المبنى فى وسط مصنع قديم للمطاط الصناعى منذ الحرب

العالمية الثانية في مدينة بيتسبرج بولاية بنسلفانيا، وهو جزء تم تجديده من هذا المصنع القديم الذي اشترته شركة خدمات الطاقة التطبيقية من القسم الكيميائي في شركة أركو. ومن ناحية المظهر يتناقض هذا المصنع تماماً مع مصنع ديب ووتر. فقد كانت جدرانه شديدة الصلابة وكأنها قلعة من قلاع العصور الوسطى. وعندما انتقلت ملكية هذا المصنع إلى شركة خدمات الطاقة التطبيقية، كانت توجهات قوة العمل جامدة مثل هذه الجدران وصلبة مثل الصلب الذي يصنع في هذه المنطقة. وكانت قوة العمل تقول: "سواء بقيم شركة خدمات الطاقة أو بغيرها، فهم سوف يسيئون معاملتنا كما تفعل أى شركة أخرى، بمجرد تحويل الأرباح إلى إدارة الشركة في الجنوب، وكان ما يقوله سانت أو باكى أو غيرهما من المديرين في شركة خدمات الطاقة التطبيقية عن العدالة والاستقامة لا يعني إلا القليل، إذ لم يصدقه العاملون في مصنع بيفرفالي.

ولكن بدأ مدير المصنع، جون راجيريلو، يغير من وجهة النظر هذه بالطريقة التي عالج بها الأمور في أثناء مفاوضات أحد عقود العمال. وكان النمط السائد في إجراء هذه المفاوضات أن يقدم اتحاد العمال قائمة طويلة من المطالب تبلغ 150 مطلباً أو نحو ذلك. وتقدم الإدارة قائمة مطالبها التي تماثل في طولها قائمة الاتحاد. ويتقابل الطرفان على مائدة المفاوضات. فتقدم الإدارة قائمة مطالبها، ويقدم العمال قائمة مطالبهم. ويتناقشون حول الأمور المطروحة ثم يصلون في النهاية إلى نوع ما من التسوية. ولكن راجيريلو قرر ان لا يتبع هذا النمط في المفاوضات. وبدأت المفاوضات طبقاً للسيناريو المعتاد لها. وجلس كل من الإدارة والعمال على مائدة المفاوضات طبقاً للطريقة التقليدية. ثم قدمت قيادة العمال قائمة مطالبها الطويلة وطلبوا من الإدارة تقديم قائمة مطالبها هي الأخرى. ولكن راجيريلو كسر القاعدة، وقال: "ليس لدينا أية قائمة". فسأله رئيس الاتحاد مندهشاً: "ماذا تعني بأنه ليس لديكم قائمة؟" فأجاب راجيريلو

مكرراً: "ليس لدينا أية قائمة"، وعليكم أن تحددوا ما هى البنود فى القائمة التى قدمتموها التى تشكل أهمية حقيقية بالنسبة لكم، والبنود ذات الأهمية المشتركة بيننا، والبنود التى تشكل مطالب عادلة. ثم ارجعوا إلينا بما توصلتم إليه فربما توافقكم على رغباتكم".

وهنا التفت قائد اتحاد العمال إلى محاميه، وسأله قائلاً: "هل يستطيعون أن يفعلوا ذلك؟" وتشاوروا معاً فى الأمر. ولم يستطع محامى العمال أن يجد سبباً يمنع راجيريلو من هذا الإجراء. ثم توصل المفاوضون الممثلون لاتحاد العمال إلى قائمة بالمطالب المعقولة تماماً. وهنا وافقت شركة خدمات الطاقة التطبيقية على جميع هذه الطلبات.

وانتشرت قصة هذه المفاوضات فى أنحاء شركة خدمات الطاقة التطبيقية كما تنتشر النار فى الهشيم. وأصبحت الآن جزءاً من الحكمة التى تذكرنا بالمعنى الحقيقى الذى تمثله قيم العدالة والاستقامة والثقة والاتصال المفتوح. وهى أيضاً تعتبر مثالاً آخر يوضح كيف تعمل القيم الرشيدة على إلهام القيادة على جميع المستويات حتى القاعدة، لأن راجيريلو لم يحصل على موافقة أحد حتى يتخذ هذا الموقف غير المسبوق.

الملكية وغموض المواقف:

وهناك نتيجة أخرى للخلفية المشتركة التى جمعت بين المؤسسين فى العمل الحكومى وهى أنهم درجوا جميعاً على الرفض الشديد للسياسات المدونة والإجراءات، وتوصيف الوظائف، والخرائط التنظيمية، وكل شئ آخر تقريباً يرمز للبيروقراطية ولو قل شأنه. فالشركة تمقت مقتاً شديداً الإجراءات الرسمية أى الوثائق المدونة التى توحى "بأننا لا نثق فى أن الموظف سوف يفعل الشئ الصحيح". ولذا فإن شعور الشركة بأهمية وقيمة العدالة والاستقامة يأتى فى

جانب منه كاستجابة طبيعية لهذا الرفض للبيروقراطية. فطالما تم التمسك بتطبيق قيم الصراحة والثقة واحترام الآخرين، وكرامة الفرد، فإن الحاجة إلى السياسات المدونة تختفى إلى حد بعيد.

هناك قيمتان أخريان تهتم شركة خدمات الطاقة التطبيقية بالتأكيد عليهما، وهما قيمتان ليس من المعتاد أن تصادفهما وهما أيضاً نتيجة للخلفية المشتركة للقادة والكلمتان المستخدمتان للتعبير عنهما هما "الملكية Ownership" و"الغموض Ambiguity"، وهما كلمتان تساعدان فى تحديد نوعية الشخص الذى يمكنه فى الحقيقة، أن يستمتع بالعمل فى البيئة التى تتميز بها شركة خدمات الطاقة التطبيقية.

وهم يعنون حقيقة بكلمة "الملكية" الرغبة فى تحمل المسئولية. حيث تريد شركة خدمات الطاقة التطبيقية اجتذاب ذلك النوع من الأفراد الذى يبادر بالتعامل مع الموقف عندما يكتشف مشكلة أو تلوح له فرصة، فلا بأس أن تكون المشكلة بعض القاذورات فى مكان انتظار السيارات أو صيانة الغلايات، وبصرف النظر عن وظيفته الأساسية أو موقعه الإدارى. فإذا رأيت مشكلة، فهى مسئوليتك، وعليك أن تبادر بالعمل على حالها.

خذ على سبيل المثال ذلك الفتى الذى لاحظ تكرار اعطال الكمبيوتر بسبب درجة الحرارة العالية فى غرفة التحكم أثناء الصيفن ومن ثم بحث فى أحد الكتالوجات ووجد مراوح تحل المشكلة يبلغ سعر الواحدة 200 دولار، ثم اكتشف بعد ذلك أنها نفسها تباع فى محل ك – مارت المعروف بأسعاره الزهيدة بسعر 10 دولارات للواحدة. وبدون أن يضيع أى وقت، قام بشراء عدد من المراوح من أحد فروع ك – مارت القريبة ودفع ثمنها من حسابه الشخصى مستعملاً بطاقة الائتمان الخاصة به، وهو يعلم تماماً أن الشركة سوف تؤيد قراره وترد المبلغ إليه. وبالرغم

من بساطة هذا المثال وصغر الوفورات التي تحققت، إلا أننا ندرك التأثير المضاعف في الكفاءة والروح المعنوية عندما نرى ذلك يطبق على مستوى الشركة كلها.

هذا وتتغلغل فكرة الملكية في شركة خدمات الطاقة التطبيقية لدرجة أنها تحقق بصفة روتينية نتائج تبدو مستحيلة التحقيق بالنسبة لشركات أخرى. فها نحن أمام شركة بدأت بدون أموال تملكها، وبدون خبرة في بناء المصانع الكبيرة، وبدون خبرة في إدارتها. وكل مشروع تتولاه الشركة يكون عادة شديد التعقيد: ففي التمويل المالي تشترك عدة مؤسسات مالية مقرضة يستنفد إنهاء اي اتفاق منها جهوداً، ويعني بناء مصنع الإشراف الدقيق من عدد كبير من المقاولين الذين يستخدمون عادة التكنولوجيا الحديثة، حتى إنه إذا تحرك مفتاح الكهرباء، فلن تعمل المصانع أبداً وفق الطريقة التي كان يجب أن تعمل بها. ويتطلب الأمر شهوراً بل سنوات من الضبط الدقيق، حتى يصل المصنع للتشغيل بقمة الكفاءة في الأداء. وبعبارة أخرى، عندما يحدث خطأ، وهو ما يحدث بصفة روتينية، فهناك آلاف الاحتمالات من الأعذار (المعقولة). ولكن فكرة الملكية في شركات خدمات الطاقة التطبيقية تعني أن إلقاء اللوم على الآخرين ليس مقبولاً، بالرغم من أنه قد يكون معقولاً. فالعاملون في الشركة يتحملون مسئولية الوفاء بالتزاماتهم، وعندما يحدث خطأ، يأخذ كل فرد على عاتقه عبء تصحيح الموقف. وهذا يذكرني بما اعتاد والدي وضباط الحرب العالمية الثانية أن يقولوه لبعضهم بعض: "لا تكن ممن يلقون اللوم على الآخرين تهرباً من المسئولية" (وما اعتاد والدي على تكراره لي بصورة تبعث على السأم). ففي وقت الحرب يمكن ان تحدث أخطاء كبيرة، ولكن لا تقبل الأعذار – لا تتهرب من المسئولية – بحيث تعفى الضباط من مسئولياتهم الرئيسية قبل القوات التابعة لهم، ولا يقبل عذر لإعفاء أفراد القوات من مسئوليتهم نحو بعضهم بعض. وقد تبنت شركة خدمات الطاقة التطبيقية وجهة النظر هذه وطبقتها.

وتعتبر القدرة على تحمل مسئولية غموض الموقف خاصية أخرى تتطلبها شركة خدمات الطاقة التطبيقية في العاملين لديها. فالعالم من حولنا تختلط فيه الأمور، كما أن شركة خدمات الطاقة التطبيقية تمارس عملاً دائم التغيير، وغالباً تتداخل فيه المواقف ويبعث على الارتباك. وبالرغم من وضوح قيم الشركة الاربعة وضوحاً يعتبر معقولاً، إلا أن تطبيق هذه القيم يقتضي غالباً التقييم المستمر للبدائل والتنازلات المطلوبة كما يتطلب مواجهة مواقف تتطلب اتخاذ قرارات صعبة. فمثلاً، كيف يمكن تطبيق العدالة إذا لم يستطع مقاول الوفاء بالتزامه بمواعيد غاية في الأهمية لأسباب خارجة عن إرادته تماماً؟ هل يجب على الشركة في هذه الحالة أن تتنازل عن جزء من الغرامة المالية؟ ومن ناحية أخرى هل تطلب الشركة من مورديها الالتزام بمفهومها ومعاييرها التي تضعها للاستقامة؟ على سبيل المثال، إذا نكث أحد البنوك بتعهداته في آخر لحظة، هل يجب على الشركة أن تقدم البنك إلى المحكمة؟ ألا ينتهي الامر بالشركة إلى تحمل تبعات أخطاء الآخرين إذا طبقت مفهومي العدالة والملكية إلى أقصى درجاتهما؟ وفي معظم الأحيان تجد الشركة نفسها في مواجهة مثل هذه المواقف. ويطلق روجر سانت على هذه المواقف "القضايا الممتعة". وبدون التمتع بشئ من الغموض، فمن الصعب أن تحتفظ بعقلك سالماً في ثقافة العمل التي تميز شركة خدمات الطاقة التطبيقية وعاداتها وتقاليدها. فهذا الغموض ليس على هوى كل فرد منا.

هذا الشعور بروح الاسرة:

من أصعب التحديات التي تواجه القادة محاولة إشباع حاجات الفرد المزدوجة – وإن تكن متصارعة غالباً- مثل حاجة الفرد للشعور بأنه جزء من هدف أكبر، وحاجته من ناحية أخرى للشعور بالحرية والإشباع وامتلاك التحكم

فى قدره باعتباره فرداً مستقلاً. وتساعد منظومة من القيم كتلك السائدة فى شركة خدمات الطاقة التطبيقية على حل هذه المعضلة.

استطاعت شركة خدمات الطاقة التطبيقية أن تصبح شركة تشغيل إلى جانب شهرتها كشركة تستطيع إنجاز الاتفاقيات وذلك بعد أن انجزت مشروع بيفرفالى ومشروع المياه العميقة (ديب ووتر). وقد استطاع مجلس الإدارة توقع نجاح الشركة فى التشغيل، ومن ثم بدأ فى الضغط على الإدارة لجلب مزيد من العاملين الذين يتمتعون بمهارات تشغيل، بل وطالب الإدارة نفسها أن تتعلم المزيد عن كيفية تشغيل هذه المصانع. وكان من نتيجة ذلك أن يقضى جيمع المديرين التنفيذيين الذين يحتلون المناصب العليا فى الشركة اسبوعاً على الأقل كل عام فى أحد المصانع، يرتدون ملابس العمل، ويتعلمون كيفية عمل كل وظيفة، ويتلقون الإرشادات اللازمة فى ذلك من العمال، فيقومون بتحميل الفحم بأنفسهم، والعناية بالغلايات، واصلاح أجزاء الآلات فى ورشة الصيانة، وتنظيف المعدات.

وثمة نتيجة أخرى هى تعيين بل أرنولد. يقول باكى: "كان أرنولد رجل تشغيل، وكان يعرف ما يجب أن يفعله. وقام بوضع الكتيبات، والإجراءات اللازمة، كما عين العاملين وفقاً لدرجة مهاراتهم الفنية ومقدرتهم على إنجاز المهام بدقة. ولذلك كان أول مصنع له، وهو مصنع ديب ووتر (خارج مدينة هيوستون بولاية تكساس)، يعمل بصورة رائعة".

ولكن كان هناك خطأ ما. وجاء اول تحذير من دراسة استقصائية لوجهات النظر تشمل العاملين فى أنحاء الشركة. وبينما كانت الامور تسير على أحسن ما يرام فى مركز قيادة الشركة فى مدينة أرلنجتون بولاية فيرجينيا، فغنها كانت متعثرة فى مصنع ديب ووتر. فقد كان العاملون هناك يعانون من بعض المتاعب ولا يستمتعون بالعمل كما يجب.

يقول باكى، إنه كان فى زيارة مصنع ديب ووتر ليقضى أسبوع تعلم التشغيل عندما كان العاملون يحاولون إنجاز كتيب سياسة الأفراد . "كانوا يتحدثون عن مقدار الاجازة التى يجب أن يحصل عليها العامل فى حالة وفاة أحد والديه. وهل تنص السياسة على شئ مختلف إذا كان العامل ابن بالتبنى، أو أن عمه أو خاله هو الذى قام على تربيته؟ وماذا يكون عليه الحال إذا كان أحد الوالدين المتوفى يعيش فى لندن؟ هل يحصل العامل على ثلاثة أيام زيادة؟ جعلتنى هذه المناقشة أشعر بأن هناك خطأ ما. فليس هذا ما نسعى إلى تحقيقه. ولماذا يكون ذلك مدوناً فى كتاب؟ لماذا لا يثق كل منا فى الآخر ليأخذ ما يحتاجه من الوقت؟ فليس لهذا علاقة بالقيم التى كنا نتحدث عنها عندما بدأنا هذه الشركة".

وفى وقت لاحق من هذا الشهر، كان دينيس باكى فى صحبة آخرين من رجال الإدارة العليا يجتمعون فى البيت الصغير الذى يقضى فيه روجر سانت أيام عطلاته ويقع على بحيرة دونر بولاية كاليفورنيا . حيث أخبرهم باكى عن تجربته. وقال إنه يعتقد أنهم يعاملون العاملين فى المصنع بطريقة تختلف عن تلك التى يعاملون بها العاملين الآخرين فى الشركة. كانت هذه المعاملة المختلفة غير مقصودة، وكانت وليدة افتراض ضمنى لدى الإدارة العليا ومجلس الإدارة بأنه من الضرورى إدارة المصانع بطرق مختلفة.

يقول باكى: "لقد قضيت أنا وروجر وبوب (همفيل) يومين رائعين نحلم بتغيير (هذه الافتراضات) وقلبها رأسا على عقب. فلماذا لا نعود إلى مبادئنا نفسها التى كنا نطبقها فى أماكن أخرى بالشركة؟" وبعد فترة قصيرة عاد باكى إلى مصنع ديب ووتر ليستطلع الأمر، وليستفسر عن كل شئ. ماذا يحدث لو لم نستعمل هذا الكتيب على الإطلاق؟ ماذا يحدث لو لم نحدد كتابة عدد أيام الاجازة المرضية المسموح بها؟ ماذا يحدث لو تم الاستغناء عن المشرفين؟ ويسترجع

دينييس باكى الاحداث قائلاً إن بيل أرنولد استدعاه إلى مكتبه فى اليوم التالى لزيارته للمصنع وأغلق عليهما الباب. حيث أخبره أن المشرفين قد سئموا هذه الأسئلة. وكان رأيهم أن هذه التساؤلات تثير الفوضى.

ولقد وافقهم باكى على هذا الرأى. فربما كانت الأسئلة غير معقولة أو غير عملية. ولكنه أخبر كل من أرنولد والمشرفين بأنه لم يكن يريد إجابات فورية عن هذه التساؤلات. وكان كل ما يهدف إليه هو أن يحثهم على بداية التفكير فى أسئلة من هذا النوع فى أثناء السنة المقبلة. يقول باكى: "لقد ساعد هذا إلى حد بعيد على تهدئتهم حتى انهم بدأوا يتحدثون عن المبادئ التى كنا نقصدها. بل إنها استرعت انتباههم على الفور".

وعلى مدى شهر، كان العاملون فى مصنع ديب وتر يغيرون الأشياء داخل المصنع بمعدل أسرع مما كانت تحلم به الإدارة العليا. كان التغيير الرئيسي يتضمن إعادة تنظيم المصنع إلى ما سموه بنظام "الأسر" — مثل أسرة الغلاية، وأسرة التوربين، وأسرة التنظيف، وهكذا. بحيث يتعلم أعضاء الاسر وظائف العاملين فى الاسر الأخرى، ويتبادلون العمل من يوم لآخر، ويعتنون بالصيانة الدورية، وبصفة خاصة كانوا يتولون المسئولية الكاملة عن عمليات التشغيل الموكولة إليه وكأنهم الملاك. وبعبارة أخرى، كانت هذه الأسر تعمل بصورة تشبه إلى حد بعيد فرق العمل ذاتية التوجيه التى رأيناها فى شركة بروكتر وجامبل (بالرغم من أن العاملين فى مصنع ديب وتر لم يكونوا يعلمون شيئاً عن نظام العمل فى شركة بروكتر وجامبل). ومن أجل الأنشطة التى كانت تتخطى حدود مسئولية كل أسرة، بدأ العاملون فى مصنع ديب وتر فى البحث عن حل لها بعلاقات غير تقليدية فى المصنع. ومن ثم توصلوا إلى خلايا تهتم بجيران المصنع وبالمجتمعات المحيطة به. وقاموا فى النهاية بتصميم هيكل تنظيمى مبنى على فكرة الأسرة يسمونه الآن "بخلية النحل". وهو هيكل تتوافق

أعضاؤه بدقة ويربط بين مجموعة متنوعة من الأسر بطرق متعددة. ومع التطبيق الفعلي لفكرة الأسر في مصنع ديب ووتر، ارتفعت الانتاجية وتحسنت توجهات العاملين بصورة ملحوظة. وبعد أن كانت نسبة استغلال المصنع نادراً ما تتجاوز 85 بالمائة قبل التغيير، أصبحت الآن تقترب من 100 بالمائة بصفة دورية. ويرجع هذا في جانب منه إلى مقدرة "خلية النحل" على التغلب على طبقتين من المشرفين.

ومن ناحية أخرى، كان التقدم أبطأ في مصنع ببفرفالي. فقد واجهت شركة خدمات الطاقة التطبيقية مثلها في ذلك مثل شركة بروكتر وجامبل، مشالك تخلفت عن النزاع الأبدي بين العمال والإدارة القديمة. ولاحظ بوب همفيل وجود هذه المشاكل في هذا الجزء الذي تم تجديده في المصنع عندما قضى هناك أسبوع التدريب العملي الخاص به. وحتى يتعرف على مصدر الخطأ، كان دائماً يتساءل "لماذا ننجز العمل بهذه الطريقة؟" وذلك عندما كان عمال التشغيل في بيفر فالي "يدربونه" على أداء عمليات غير نظيفة تنقصها الكفاءة والأمان. كانت الإجابة الثابتة التي يحصل عليها هي: "إنهم يجبروننا على ذلك". وعلى يقصد بذلك طبعاً طرق العمل القديمة الماضية والخرافات والمعتقدات الخاطئة عن الإدارة. لقد كانوا يمثلون جيشاً قديماً من البيروقراطيين الذين انقرضوا منذ وقت طويل، ولكن ربما ظلت أشباحهم تتولى زمام القيادة في بيفرفالي.

قاد همفيل تحالفاً حراً وتحرك بسرعة يهزم ذلك العدو المتخلف هزيمة منكرة ويعجل بزواله. وما زال كل من له علاقة بشركة خدمات الطاقة التطبيقية يذكر ذلك اليوم الذي تلقى فيه كل فرد في الشركة من خلال البريد الخاص به كوب قهوة من السيراميك مطبوعاً عليه الكلمات الآتية: "من هم هؤلاء على أية حال؟" وبعد ذلك أمطر العاملون بسيل جارف من الملصقات

الصغيرة، والدبابيس التى تعلق على الجاكيت، والورق الصغير سهل اللصق والنزع للمذكرات العابرة، والشارات، وكلها جميعاً تحمل كلمة "هم" تغطيها العلامة الدولية ذات الدائرة الحمراء التى يقطعها خط أحمر والتى ترمز إلى الممنوع. فيما بعد، قام باكى وهمفيل بصنع وتوزيع ملصقات كبيرة مطبوعة على ورق مقوى، عبارة عن صورة لسانت جالساً خلف مكتبه وعلامة تقول: "يسقط هم"، على جميع منشآت شركة خدمات الطاقة التطبيقية. كانت هذه الملصقات تقول: "إرسل إليهم خطاباً" وكان ملصقاً بها مجموعة من الأوراق يمكن نزع إحداها بسهولة لكتابة المقترحات والشكاوى التى ترسل بالبريد المدفوع الأجر مقدماً. ولم يمض وقت طويل بعد ذلك حتى حدث فى أحد اجتماعات توجيه العاملين أن سمع الحاضرون صوت "إطلاق رصاص" واقتحم الحجرة أربعة اشخاص، يرتدون ملابس المحاربين، ويحملون بنادق زائفة، ويوجد على ملابسهم قطع قماش مكتوب عليها: "أعداء هؤلاء" ثم حياكتها على الملابس التى يرتدونها حتى أنها غطتها كلها". وظهر فيما بعد أن أعضاء الفرقة التى أغارت على الحجرة تتكون من رجلين من رجال الإدارة فى الشركة وزجتيهما. وكان ما فعله هذان الرجلان هو، بالطبع، مواجهة مشكلة نحن وهم، والتعامل معها مباشرة، واستبعاد "هؤلاء هم" إلى خارج الشركة نهائياً. وهكذا خفت حدة التوتر باستعمال روح المرح والدعاية حين تمكنوا من هدم الحواجز بين الوظائف وبين طبقات الإدارة.

فى أواخر عام 1991، قام أحد الدارسين فى برنامج الدكتوراه فى كلية إدارة الأعمال بجامعة جورج واشنطن، وسوف ندعوه هنا بإسم جون جون، بإجراء دراسة عن مؤسسة خدمات الطاقة التطبيقية. فبعد أن قضى جون عدة أسابيع فى مصنعين قال متعجباً: "إننى لا استطيع أن أصدق ما أراه! أولاً: يقول لى الجميع إنهم جميعاً يتطلعون للحضور للعمل فى الصباح. وثانياً: يقولون لى إنهم

يتمتعون بحرية عمل أى شئ يريدونه. وأنا أقول لهم: هل هذا حقيقى؟ فمن الضرورى أن يكون هناك بعض الرقابة. ولكنهم يقولون: لا يوجد، فنحن فى الحقيقة نستطيع أن نفعل أى شئ نريده. لم يستطع جون جون أن يصدق ذلك، والأمر ليس حقيقياً تماماً. فهناك قيود وحدود ورقابة. ويظهر هذا فى شركة خدمات الطاقة التطبيقية على شكل: المقاييس، والمعلومات وضغوط الزملاء، والحسابات والمراجعة.

المقاييس. يوجد لدى شركة خدمات الطاقة التطبيقية مجموعة من المقاييس الواضحة للجميع، تبلغ يومياً، كلما أمكن ذلك، لكل شخص فى كل مصنع. وتبلغ هذه المقاييس عادة وفقاً للترتيب التالى:

- **السلامة:** مقارنة الإصابات المسجلة فى إدارة الصحة والسلامة المهنية بمتوسط الصناعة. والهدف الذى تسعى إليه الشركة هو معدل حوادث يساوى صفراً. فى عام 1992، عملت الشركة بمعدل حوادث يقل عن المتوسط فى الصناعة بمقدار 40 نقطة مئوية.
- **البيئة:** تستخدم هنا ثلاثة مقاييس – ثانى أكسيد الكبريت (SO_2- الذى يسبب الأمطار الحمضية)، وأكسيد النيتروجين (NO_x- الذى يسبب الدخان الأسود) وانبعاثات أخرى. وحتى عام 1993 كانت انبعاثات ثانى أكسيد الكبريت تبلغ حوالى 60 بالمائة اقل مما تسمح به وكالة حماية البيئة، وكانت فى سبيلها للانخفاض. وكانت مستويات أكسيد النيتروجين تقل 40 بالمائة مما تسمح به وكالة حماية البيئة وكانت هى الأخرى فى سبيلها للانخفاض، وكانت الانبعاثات الأخرى تبلغ حوالى 20 بالمائة من المستويات المسموح بها، وكانت ثابتة عند هذا الحد.

- **الإتاحة:** وهو مقياس يعبر عن الوقت المتاح فى المصنع لإنتاج الكهرباء وعلاقته بطاقته المقررة بما فى ذلك الوقت الذى أغلق فيه المصنع للصيانة، وقد بلغ متوسط هذا الوقت 93 بالمائة فى عام 1992.

- معدل الحرارة: وهو مقياس للكفاءة التى يحول بها المصنع الوقود إلى طاقة.

- **الدخل:** عادة يبلغ بطريقتين – الأولى تمثل تكلفة الكيلوواط فى الساعة والثانية قائمة دخل المصنع.

المعلومات وضغوط الزملاء: فى معظم الأحيان يكون العمال، مثلهم فى ذلك مثل الإدارة، على وعى تام بإدارة المصنع والشركة كلها. فهم يحصلون على المعلومات نفسها التى يحصل عليها المديرون. ويعلمون خبايا الشركة. وهم أيضاً حملة أسهم. والأهم من ذلك، أنهم يعلمون ما يتطلع إليه الآخرون من أعضاء اسرتهم، وربما أعضاء الأسر الأخرى. وتأتى الرقابة هنا من أحد أقوى – وغالباً تهمل – أدوات تحكم الإدارة وهى ببساطة الضغط الذى يفرضه الزملاء على العامل.

المراجعة: نظراً للتعقيد الزائد فى شركة خدمات الطاقة التطبيقية الذى يرجع ببساطة إلى زيادة عدد المصانع، فقد انشأت الشركة وظيفة المراجعة الداخلية استكمالاً للمراجع الخارجى الروتينى. وكان ذلك قراراً صعباً. فعند الأخذ فى الحسبان خلفية المديرين ومعتقداتهم، نجد أنهم يتمردون على كلمة "مراجعة". وقد شعر مجلس الإدارة بناء على تجربته أن المراجعين الداخليين، إذا تمتعوا بالتوجهات الصحيحة، قد يشكلون مساعدة عظيمة. ولقد انتصرت وجهة نظر مجلس الإدارة وظهرت فائدة وظيفة المراجعة ليس فى الرقابة المالية وحدها ولكن أيضاً فى مراجعة الالتزام بقوانين حماية البيئة التى تشكل متاهة معقدة.

إدارة منظومة القيم:

تعتبر ثقافة المنظمة، ويقصد بها هنا القيم المشتركة لمؤسسة ما، بمثابة الجانب السهل للإدارة، ولكنها قد تكون اصعب الأمور إذا حاولت تغييرها، كما قد يقول لك كل من حاول أن يغير من ثقافة مؤسسة ما. ولكن شركة خدمات الطاقة التطبيقية تنفذها بطريقة أسهل من الكثيرين. فقد بدأت المحاولة بمجموعة كبيرة من القيم النبيلة والمتناسقة. وعلى الرغم من ذلك تدير الشركة منظومة القيم بالعناية نفسها التى تدير بها السلامة، وانبعاثات المصنع، والانتاج اليومى من الطاقة. حيث تتضافر جهود كل من التدريب والتعيين والمقاييس وترديد القصص للاحتفاظ بثقافة الشركة نابضة بالحياة.

وقد بدأت شركة خدمات الطاقة التطبيقية بترسيخ هذه القيم داخل نسيجها الثقافى بالحديث إلى رجال الإدارة العليا أولاً، ثم بالتدريب. وفى الحقيقة، يتذكر سانت أول مرة يتحدث فيها بنفسه بوضوح عن قيم الشركة فى جلسة توجيه العاملين الجدد. ويوجد اليوم فيلم فيديو، بعنوان "مقدمة إلى شركة خدمات الطاقة التطبيقية" يركز بشدة على القيم التى تؤمن بها. ليس على القيم الأربع المذكورة فى العبارة الرسمية عن القيم وحدها، ولكن أيضاً على باقى القيم بما فى ذلك الملكية والغموض.

ولا يحضر معظم الذين يشاهدون الفيلم جلسة التوجيه ما لم يكونوا منسجمين مع الثقافة السائدة فى الشركة أولاً وقبل كل شئ. فالأفراد الذين يعينون فى الشركة الآن يبدأون عادة العمل فى المصانع فى وظائف صغيرة. وعند التعيين يقوم مديرو المصانع والعمال الذين سوف يصبحون زملاء العمل فى المستقبل، بإجراء مقابلة شخصية معهم، للتعرف من ناحية على الأشياء الروتينية مثل درجة تأهيلهم لتولى الوظيفة. ولكن الجزء الأكبر من هذه المقابلة الطويلة يهدف إلى التعرف على شئ أهم. وهو، هل يتفهم الشخص أهمية القيم

المشتركة بالنسبة للشركة، وهل سيلتزم هذا الشخص بهذه القيم فى حماس؟ إذا كانت الإجابة لا، فلن يعين المرشح للوظيفة. ذلك لأن الشركة تبنى وتعزز منظومة القيم من خلال الطريقة التى تنتهجها عند التعيين.

وثمة طريقة أخرى تستخدمها الشركة لترسيخ القيم التى تؤمن بها هى قياس هذه القيم. ولا شك أن العبارة القديمة التى تقول: "الشئ الذى يقاس هو الذى ينفذ" تنطبق أيضاً على القيم كما تنطبق بالتأكيد على أى شئ آخر. وإذا أراد قادة العمل إنجاز شئ، فإنهم يركزون انتباههم عليه. ومن ثم بدات شركة خدمات الطاقة التطبيقية قياس القيم التى تؤمن بها منذ تدوين العبارة الخاصة بالقيم. ففى كل عام تجرى الشركة دراسة استقصائية للعاملين والعملاء والموردين للتعرف على رأيهم فى مدى التزام الشركة بالقيم المدونة. ويحتل التقرير الذى يتناول الدراسة الاستقصائية السنوية للقيم مركز الصدارة على جدول أعمال المؤتمر السنوى للاستراتيجية. وفى هذه الأيام يتجاوز التقرير، الذى يتضمن جميع التعليقات المدونة ما يزيد على مائة صفحة. حيث يظهر ملخص عن نتائج الدراسة الاستقصائية للقيم فى الصفحات الأولى من تقارير الشركة السنوية والربع سنوية. وفضلاً عن ذلك فهناك تقييم لمدى الجهود التى يبذلها كل فرد للحفاظ على تطلعات الشركة والتى بناء عليها يحدد بالتقريب نصف مقدار الزيادة السنوية فى مرتب كل فرد وكذلك مقدار المكافأة التى يحصل عليها، ولذلك يهتم العاملون بهذه القيم اهتماماً خاصاً.

وتستخدم الطريقة التقليدية القديمة فى سرد القصص كوسيلة أخرى من أشد الوسائل فاعلية فى نشر القيم بالشركة والاشتراك فى تطبيقها. ورغم السنوات القليلة التى يمثلها عمر الشركة، فإن ثقافتها مليئة بالحكايات مثل قصة الجبس فى مصنع ديب ووتر، وحكايات معارك نحن / وهم العبثية فى مصنع بيفرفالى، وقصة المدخل الفريد الذى اتبعه راجيريلو فى المفاوضات مع اتحاد

العمال، وشراء المراوح من محل (ك – مارك) وتلك القصة التي استحوذت على اهتمام الناس خارج المنظمة عن الاستثمار في عمليات التشجير لاحتواء ارتفاع درجة الحرارة في العالم. هذا، ولا يترك كل من باكي وهمفيل أي شئ للمصادفة، وهما اللذان أصبحا أستاذين في سرد القصص، ومن ثم الحفاظ على ثقافة الشركة وتقاليدها، خذ مثلاً جلسة توجيه العاملين الجدد وزوجاتهم، حيث يستعرض باكي فيها قصة المفاوضات التي أجريت لإنهاء التعاقد لإنشاء مصنع بيفر فالي بكل تفاصيلها حتى مسلسل مغامرات الشركة في إنشاء المصنع الذي كان يوشك على عدم إنجاز التعاقد. ويلي ذلك توزيع الأدوار – حيث يلعب بعض الحاضرين دور الفرق المختلفة من رجال البنوك، ويلعب آخرون دور المحامين وآخرون يلعبون دور العملاء المستخدمين للكهرباء والبخار، في حين يلعب آخرون دور المديرين التنفيذيين ومديري المشروعات في شركة خدمات الطاقة التطبيقية ومن ثم يعيدون تمثيل القصة ويتم بذلك إحياؤها من جديد. ومن خلال لعب الأدوار تؤكد الشركة على الاستقامة والعدالة والثقة والاستمتاع في المواقف التي تبدو مستحيلة، وكذلك على الغموض والملكية، وأخيراً التأكيد على الإصرار الذي بنى هذه الشركة من لا شئ حتى وصلت إلى الحالة التي هي عليها اليوم. فهم لا يقصون القصص فحسب في الشركة، بل يعيشونها أيضاً.

وأخيراً، لا تفوتنا الأهمية الحيوية لما تقوم به شركة خدمات الطاقة التطبيقية من إدارة التوقعات الثقافية. فهناك قائمة طويلة من القيم مثل المسئولية الاجتماعية. والاستمتاع بالعمل، والعدالة، والاستقامة، والثقة، والصراحة، والملكية، والغموض. وكيف يمكن لأي مجموعة من البشر الالتزام بهذه القيم؟ في الحقيقة أنهم لا يفعلون ذلك لأن قيم الشركة لا تمثل الحالة

التى عليها شركة خدمات الطاقة التطبيقية فعلاً، ولكنها تمثل القيم التى تسعى الشركة إلى تحقيقها، كما يذكر باكى وسانت كل شخص فى الشركة.

أصبحت شركة خدمات الطاقة التطبيقية شركة مساهمة فى يونيه 1991. وهى فى الحقيقة لم تكن تريد ذلك، خشية أن تؤدى الضغوط الخارجية إلى إضعاف تركيز الشركة على القيم. ولكن بما أن جميع العاملين فى الشركة يمتلكون أسهماً، فإن عدد حاملى الأسهم آخذ فى الاقتراب من 500 فرد، وهى النقطة التى تعتبر عندها الشركة مملوكة ملكية عامة طبقاً لما تنص عليه هيئة البورصة والأوراق المالية. ولذلك لم يكن أمام الشركة أى خيار. وحتى الآن تبدو منظومة القيم فيها حية وبحالة جيدة.

وهناك حادث واحد وقع قبل تحول الشركة إلى الملكية العامة توضح المشاعر المختلطة التى نحملها جميعاً نحو أن نكون مثل رجال الأعمال وفى الوقت نفسه نتمسك بالأخلاق النبيلة. كانت شركة خدمات الطاقة التطبيقية قد أعلنت منظومة القيم التى تؤمن بها عند تدوينها فى النشرة التمهيدية بالجزء الخاص الذى يصف أعمالها. وعند قراءة هذا الجزء أثناء المراجعة النهائية، طلب محامو هيئة البورصة والأوراق المالية من الشركة نقل جزء كبير من الجزء الخاص بالقيم فى هذه النشرة إلى جزء آخر مكتوب تحت عنوان "عوامل المخاطرة". ويقول أحد رجال البيع الذى يضمنون تغطية الاكتتاب: "اعتقد أنهذا مضحك بعض الشئ لأن الحكومة تقول إن هناك مخاطرة فى محاولة إنجاز العمل فى هذا البلد بطريقة تقوم على العدالة والاستقامة. وعليك أنت أن تحسبها بعد ذلك.

الفصل الحادى عشر

النموذج الثاني

المدير الحائر

بين التفكير التحليلي الابتكاري

تهدف اساليب الادارة الحديثة الي ايجاد حلول للمشاكل والعقبات التي تواجه المديرين والتي تؤدي الي انخفاض فعالية الوحدات المختلفة. وتعتمد هذه الأساليب علي مدي قدرة المدير علي التفكير فى حلول مبتكرة جديدة وتخطي العوائق التقليدية التي تحد من انطلاق أفكاره.

ويمكن تعريف الابتكارية Creativity بأنها المقدرة علي توليد أكبر قدر ممكن من الأفكار دون أي محددات.

هناك نوعان من التفكير:

أ – التفكير التحليلي Analytcal Thinking

ب – التفكير الابتكاري Creative Thinking

أ – التفكير التحليلي:

هو الاستنتاج المنطقي بالاسترشاد بالحقائق والقوانين المعروفة وغلبا فان الاجابة تكون موحدة ويعرف بالتفكير الرأسي Vertical Thiking

ب – التفكير الابتكاري

فى كثير من الاحيان نجد ان البحث عن حلول المشاكل فى مستوي معين لا يؤدى الي نتيجة ولذلك يلزم البحث فى مستوى أخر عن الحل. بالاضافة الي انه فى بعض الأحيان لا تؤدي الحقائق الي استنتاجات منطقية ولذلك يصبح

التحليل مطلوبا ويمكن التوصل الي الكثير من الاجابات. ويسمي التفكير الابتكاري بالتفكير العرضي Latival Thinking (وعموما فان مزج التفكير التحليلي بالتفكير الابتكاري يعتبر أفضل السبل الي حل المشاكل).

حواجز وعوائق امام التفكير الابتكاري

معظم الناس تجيد التفكير التحليلي والقليل منهم من يستخدم قدراته الابتكارية وبالتالي يصعب عليه مزج التفكير التحليلي بالتفكير الابتكاري، وهناك دائما عوائق امام التفكير الابتكاري منها:

- عوائق شخصية داخلية.
- الاقتناع بأن هناك حل واحد صحيح فقط.
- الرغبة فى المطابقة واعطاء الاجابة الصحيحة.
- عدم محاولة بذلك مجهود لتحدي الحقائق الثابته.
- التقييم والحكم السريع لاى مشكلة .
- الخوف من الظهور بمظهر الفاشل أو الجاهل.

عموما فان سرعة الحكم علي الافكار ووضعها بأنها مثلا سخيفة.. أو انه لا يمكن تطبيقها ، أو انه لن يتقبلها العمال .. الخ هذه التعليقات توقف تدفق الافكار.

كذلك فان الافكار البدائية (أو التي تبدو بدائية) يمكن أن تكون بدائية لافكار جيدة .. ومن الحقائق ان كل انسان له قابلية للابتكار الا ان معظم الناس لا يحاولون الاستفادة من ذلك .

ويتكون مخ الانسان من بلايين الخلايا والافكار تربط الخلايا بعضها البعض في مسار أوشكل معين Pattern وبالتالي يصبح عدد المسارات الممكنه كبيرا جدا (ملايين المسارات).

والتفكير التحليلي يحدد مسارات ثابتة محددة العدد .. ويهمل ملايين المسارات الممكنة الاخرى.

أما التفكير الابتكاري فانه يتعلق باستخدام بعض هذه المسارات المهملة.

مراحل التفكير الابتكاري والتحليلي:

هناك خس مراحل في عملية التفكير الابتكاري وهي:

1 – التحضير Prepration

- الحصول علي أكبر قدر ممكن من الحقائق ثم تجميعها.
- تعريف المشكلة بأكثر من طريقة.

2 – المجهود Effort

- التذكير التشعبي يؤدي الي عدة حلول أو الي الاحباط.
- التغلب علي الاحباط نتيجة تشعب التفكير يعقبه الحصول علي أفكار جيدة.

3 – فترة الحضانة Incubatio

- ترك المشكلة في عقلنا الباطن بينما نتابع اعمالنا الاخرى وهذا يترك الفرصة للمعوقات أن تضعف تدرجيا وبالتالي تصل الي أفكار جديدة خلال هذه الفترة .

4 – التبصر(نفاذ البصيرة) Insight

- ومضة ضوء تعطي اجابة أو فكرة مما قد يؤدى الي حل المشكلة .

5 – التقييم Evalution

- تحليل جميع الافكار الي أمكن الحصول عليها من الخطوت السابقة للتوصل الي حلول ممكنة.

ويلاحظ أن الخطوتين الأولي (التحضير) والأخيرة (التقييم) يحتاجان الي تفكير تحليلي.. أما الثلاث خطوات الوسطي (المجهود – الحضانة – التبصر) فيحتاجان الي التفكير الابتكارى.

ولعل مفتاح نجاح التفكير الابتكاري ضرورة الفصل بين تدفق وتوالد الافكار وبين تقييم هذه الافكار يوضح بعض الاستخدامات الهامة للتفكير الابتكاري فى المنشآت والوحدات الانتاجية.

ملاحظات ومحددات عن التفكير الابتكاري:

التفكير الابتكاري يمكن ممارسته اما بصورة فردية أوجماعية وهناك طرق قياسية عديدة للتفكير الابتكاري، ومهما اختلفت هذه الطرق تبقي هناك أربع محددات رئيسية هامة هي:

اولا: تأجيل الحكم معلي الافكار:

كلما تأجل الحكم علي الافكار كلما ساهم ذلك فى زيادتها وتشبعها .

ثانيا : الافكار البدائية الهامة:

مهما كانت الافكار بدائية فانه يمكن استخلاص أهم النتائج وافضلها منها .

ثالثا : عدد الافكار:

كلما زاد عدد الافكار كلما زادت احتمالات النجاح.

رابعا: تبادل الافكار:

تجميع وتحسين وتطوير افكار الغير.

أساليب الابتكار القياسية :

أصبحت اساليب الابتكار القياسية معروفة ومستخدمة فى اوساط المديرين فى معظم انحاء العالم ولا شك ان هذه الأساليب تساهم بقدركبير فى التغلب علي الانغلاقات العقلية بجميع صورها.

وفيما يلي بعض هذه الأساليب:

1 – ندوات اثارة الافكار Brainstorning:

ويعتبر هذا الاسلوب من أهم وأشهر أساليب الابتكار القياسية وهويعتمد علي ضمان تدفق الافكار دون حكم أو رد فعل مبكر.

ويطبق هذا الاسلوب فى حالة وجود مشكلة واشتراك اكثر منشخص فى محاولة يحثها وايجاد الحلول المبتكرة لها. وقد تم استنباط اسلوبين فرعيين لندوات اثارة الافكار أطلق عليها:

ندوات اثارة الافكار المعدلة: Modified I rainstotming

اثارة الافكار فرديا Solo Brainstorming

وعموما فأن فى ندوات اثارة الافكار يقوم مدير الندوة بأتباع الخطوات الآتية:

– شرح المشكلة فى ايجاز ووضوح.

- يترك لاعضاء الندوة وقتا مناسبا للتفكير فى الحلول ويطلب منهم عدم التأثر من أي مؤثرات.
- يطلب مدير الندوة من كل شخص ابداء رأيه فى المشكلة وحلولها المقترحة ويقوم بتدوين ذلك دون أي مناقشة.
- بعد أن يتم تدوين جميع الاراء والمقترحات ينفض الاجتماع.
- يقوم مدير الندوة بمفردة بمراجعة الحلول وحذف المكرر منها والبعيدة عن الواقعية ثم يقوم بتجميعها .

تدعي اللجنة للاجتماع وتطرح الاجابات المنقحة عليهم ويعاد أخذ رأيهم.

أما ندوات اطارة الافكار المعدلة فيتبع بها نفس الخطوات الا انه لتفادي أي حرج فى أن يبدى عضو الندوة رأيه شفهيا فيوزع بطاقات ورقية يقوم كل عضو بتدوين ارائه ومقترحاته.

2 – تسجيل الرموز والخصائص Atttibute Listing

فى هذا الاسلوب يتم تفتيت وتجزئة الفكرة الي خصائصها المختلفة ثم يعرف كل خاصية علي حدة وبذلك تزال الفكرة الاجمالية من ذهن الدارس.

وهذا التفتيت والتجزئة يمكن أن يتم بواسطة المنطق أو الشكل أو الحجم أو الفترة ... الخ . ويتم معاملة كل جزء بعد تفتيته علي حده بواسطة ندوت اثارة الافكار.

3 – التفكير بالمساحات Atea Thinking

يتم تحديد المشكلة ثم تحديد المساحة والجهات التي تتأثر بها .. ويؤخذ كل مساحة علي حده ويتم التفكير فيها بصورة منفصلة وتجميع الاحتمالات والافكار لكل مساحة علي حده . وبذلك يمكن ان يوجد لدي باحث المشكلة الكثير

من التبادل والقوانين ..فبالنسبة لمنتج معين سلعة مثلا فان هناك أربع مساحات يمكن البحث فيها (الوظيفة – الاداء – التكلفة – المبيعات)

4 – التعمير Generalisation

هذا الأسلوب المبسط يمكنأن يكون له تأثير قوى فى تحديد الفكر من المحددات وبالتالي يمكن للعقل أن يقبل صور جديدة لحلول المشاكل وذلك بمحاولة وضع المشكلة فى صورة عامة ونسيان خصوصيات المشكلة.

5 – اعادة صياغة المشكلة: Rephrasing Problems

من المفيد فى كثير من الحالات استخدام هذا الأسلوب فى الوصول الي حلول مبتكرة للمشاكل وذلك بمحاولة اعادة صياغة المشكلة واستخدام الفاظ أخري جديدة لا غموض فيها.

6 – التفكير بأفكار وعقلية شخص اخر Thinking other persons Thounghts

فى هذا الأسلوب فان الشخص يدرس افكار وحياة شخص له خبرة وخلفية فى الابتكار ويحاول الاستفادة من ذلك فى حل مشكلة فى نفس المجال مثلا ليوناردو دافنش كانت له نظريات وأفكار مبتكرة فى التصميم ولذلك يمكن الاستعانة بهذه الافكار فى حل مشكلة معينة فى التصميم.

الفصل الثاني عشر

النموذج الثالث

شئ ما لنؤمن به

(المديرون يصنعون المعاني كما يصنعون المال)

فى المثال السابق تعرفنا علي طريقة نمو شركة خدمات الطاقة التطبيقية وكيف تطورت بثقافة تعتمد علي القيم . وكانت ذل سهلاً بالنسبة لهم ، لأنهم تمسكوا بهذه القيم منذ البداية . ولكن هل يمكن لشركة تمتلك تقاليد وتاريخ يمتد لمائة عام، مثل شركة ليفى شتراوس وشركاه Levi Strauss & Company (أو ليفيز Levi's كما يسمون انفسهم) أن تغير من ثقافتها ؟ وبصفة خاصة، هل تستطيع الشركة أن تضفى علي الحياة معني أعمق وتجعلها أكثر إثارة بالنسبة لصغار العاملين الذين قضوا حياتهم كلها فى التطريز والخياطة والتغليف وبيع الجينز ؟ يبدو أنه يمكن ذلك .

تبدو مدينة بلوريدج بولاية جورجيا، نقطة صغيرة علي الخريطة، فهي تقبع فى حضن جبال بلوريدج، وليست بعيدة عن حدود ولاية تنيسي، إلا أنها تبعد قليلا عن مدينة جريسلاند . ويعتبر مصنع ليفيز هناك أكبر مؤسسة موجودة بالمنطقة رغم أنه متوسط الحجم يعمل به 450 فرداً فى إنتاج البنطلونات الجينز للرجال .وبالرغم من أن مصنع بلوريدج بداالعمل منذ حوالي 30 سنة ،فقد تم تحديثة صناعياً مؤخراً . وبعد بداية التغيير بفترة قصيرة، ذهب أربعة من عمال مصنع بلوريدج إلي مدينة سان فرانسيسكو ليقصوا علي مجلس إدرة شركة ليفيز تجاربهم، تقول بريتدابيرجس، التي قضت سبعة عشر عاماً فى خياطة اللفقات فى المصنع : "بدأت أكره عملي منذ عام مضى . فدرست ليلاً حتي أحسن من نفسي، وقررت أن أترك العمل بعد أن ينتهي أولادى من الدراسة . ولكنني غيرت

فكري الآن ، وربما أكون هنا إذا شاء الله حتي أتقاعد، أو حتي أصبح مليونيرة، أيهما أقرب " . وأوضحت قائلة: "إن الفخر بعملي وشعوري بالولاء لشركتنا يجعلان هذا المكان أفضل للعمل".

ويمكن أن تجد الفلسفة التي جعلتها تغير من رأيها وشعورها تجاه الشركة في وثيقة توضح مهمة ليفيزوتطلعاتها . (انظر الملحق4) . كانت هذه الرسالة الموضحة في صفحة واحدة نتيجة فكرة بسيطة للرئيس التنفيذي بوب هاس مؤداها أنه لا توجد طريقة تمكنه وفريق المديرين التنفيذين والمديرين الأخرين من الحضور بما يكفي لضمان فاعلية العمل، بحيث يوجهون دائماً قوة العمل، التي بلغت الآن 30000عامل في ليفيز، إلي ما يجب عليهم أن يفعلون، ولذا ينبغي أن توجههم التطلعات المشتركة بينهم.

ومن بين الدروس التي يجب أن تعلمها لنا شركة ليفيز ما يلي:

- الغرض النبيل له أهمية بالنسبة للعاملين الذين يصنعون الجينز، يساوي أهميته بالنسبة لهؤلاء الذينيبدأون شركة جديدة . وبالرغم من أن المديرين يشعرونبذلك ، إلا أنهم يجدون صعوبة عادة في صياغة رؤية تستحث علي روح العاملين وتحتمي بالاستراتيجية، وتحل شركة ليفيز هذه المشكلة بكلمة واحدة هي: التطلعات.

- ترتبط الاستراتيجية والتطلعات كل بالأخر ارتباطاً وثيقاً.فالاستراتيجية جافة في ذاتها، ومعدة بحيث تفي بأغراض معينة ، كما أنها لا تلبي احتياجات صغارالعاملين في قاعدة الهرم التنظيمي الذين يبحثون عم معني لما يقومون به ، ومن ناحية أخري، لا يسترعي الغرض النبيل إنتباه العاملين، إذا ظنوا أن الاستراتيجية ضعيفة، وأن وظائفهم في خطر.

- كما رأينا في شركة خدمات الطاقة التطبيقية، لا تظهر التطلعات وليدة اللحظة محفورة علي ألواح حجرية، وبالرغم من أن الصورة الأولي من العبارة المدونة عن التطلعات جاءت نتيجة رحلة في إجازة نهاية الأسبوع، إلا أن العبارة ليست إلا مجرد تعبير عن جزء ضئيل من كم هائل من القيم غير المفهومة جيداً بعد.

- بالرغم من أن لإدارة العليا يجب أن تؤيد الشركة في تطلعاتها، إلا أن القوة الدافعة التي تدفع الأمور نحو التحرك قد تأتي من أي جهة، وفي حالة ليفيز، تمثلت هذه القوة الدافعة في مجموعة من النساء اللاتي تسلقن الجدران والأسقف الزجاجية حتي يدفعن الإدارة العليا نحو العمل في قضية التنوع.

- وبالرغم من وضوح عبارة التطلعات المدونة في شركة ليفيز، فالأرجح أن لا يستوعبها العاملون الذين اعتادوا علي إنجاز الأمور بطريقة مختلفة قد لا يستوعبونها ليس لأنهم لا يريدون الفهم، ولكن بسبب استحكام العادات القديمة وصلابة القيم المشتركة السابقة. ولذلك كانت أو خطوة نحو تفهم القيمة الجديدة في شركة ليفيز هي برنامج تعليمي هائل.

- ما يقاس هو الذي ينفذ. لن يتواءم العاملون بحق، ولن يتبنوا شيئاً جديداً يبدو مثيراً مثل تطلعات ليفيز، إذ تعين قياس أدائهم ودفع مرتباتهم وفقاً للطرق البالية القديمة.

- قد يكون السهل صعباً. ربما تكون الثقافة ، التي ينظر اليها عادة علي أنها أحد الجوانب السهلة البسيطة في المنظم، أصعب الأشياء علي التغيير.

قد تبدو هذه الفكرة واضحة لعلماء الأنثروبولوجيا، ولكنها لا تروق للمديرين القدماء ولا يريدون أن يسمعوا عنها.

ولكن يمكن تحويل الأخلاق، كمفهوم يكتنفه بعض الغموض، بكثير من الجهد إلي مدخل جاد لاتخاذ القرارات الصعبة في المواقف غير المحددة.

ذلك الشئ الذي يسمي الرؤية:

يشعر الناس في انحاء أمريكا بالحاجة إلي وجود هدف . ولذا يعكف الأكاديميون والمخططون والمستشارون علي تحويل أسماء تحظي دائما بالاحترام إلي أفعال تثير الحماس لأنشطة مثل " وضع رؤية مستقبلية " و "وضع أهداف". ولهذا السبب أيضاً يسود بعض التشوش واضطراب الأفكار. فقد تحدث الرئيس بوش عن "الرؤية المستقبلية"، ولكنه هو نفسه لم تكن لديه هذه الرؤية. أما الرئيس ريجان، فقد كانت لديه رؤية واضحة وقوية لمستقبل البلاد، ولكنه كان موضعاً للهجوم والانتقاد بصفة مستمرة لأن هذه الرؤية استولت عليه تماماً ولم يعط انتباهه لأى شئ آخر.

وأول ما يحتاج إليه القادة هو التخلص من ورطة دلالات الألفاظ التي يغرقون فيها. وتبذل الكتابات المنشورة في هذا المجال وحلقات الدرس التي أحضرها جهوداً ضخمة في محاولة التحديد ثم التمييز بين كلمات مثل المهمة أو الرسالة mission ، الرؤية أو التصور vision، والإستراتيجية strategy، والقيم values، والغرض purpose، والتطلعات aspirations، والمقاصد أو الغايات goals، والأهدافobfectives. بل ويتورط الناس أكثر عندما يتضمن مستنقع الأفعال عبارات مثل التخطيط طويل الأجل long-range planning والتخطيط الاستراتيجي strategic planning، وخطة المباراى game plan، واقتراحات الأعمال business preposition، والتخطيط المستقبلي المسهب

redundant forward lanning. ولا شك ان هذه الكلمات والمصطلحات تتداخل وتعني أشياء مختلفة للأفراد المختلفين، وسوف تحتمل في طياتها دائماً شيئاً من الغموض مهما حاولنا بذل الجهد لتعريفها وتوضيحها . ويرجع السبب في ذلك إلي أن هذه المفاهيم أو الأفكار التي تعبر عنها هذه الكلمات صعبة وغامضة في حد ذاتها، والمهم في هذا الشأن هو أن تعترف بوجود هذه الصعوبة وتلتفت لإنجاز المهمة التي بين أيدينا .

تقوم شركة خدمات الطاقة التطبيقية باتباع ما وضعته أنا مع توم بيترز في كتابنا "البحث عن التميز، حيث حاولوا مواءمة الأفكار الخاصة بالتنظيم لتناسب إطاراً من الـ " S7 " الذي وضعناه وهي : الاستراتيجية strategy، والهيكل structure، والقيم المشتركة shared values، والسلوك الرمزي symbolic behavior، والنظم systems، والعاملين staff والمهارات skills. ولقد وجدوا أن الإطار الذي وضعناه يسبب لهم الكثير من اختلاط الأمور، ولذلك جمعوا كل عناصر حرف "S" السابقة ، التي لايمكنهم تذكرها، في كلمة تشير إليها، معناها "الشئ" stuff.

هذه الرؤية vision، أوالشئ stuff، التي تناضل من أجله شركة خدمات الطاقة التطبيقية هو أن تعطي العاملين لديها الإحساس بالعمل من أجل غرض ذي قيمة. وتتفق أيضا شركة ليفيز مع هذا الهدف، إلا أنها وجدت أن مفهومين فقط كانا كافيان للتعبير عن هذا الشعور بالهدف، الذي شحن طاقة العاملة بريندا بيرجس التي تعمل في مصنع بلوريدج، أولا أن يفعلوا شيئاً يميزهم عن الآخرين، ويسمونه المهمة أو الرسالة ، وقد يسميه اخرون بالاستراتيجية. وقد يقبل معظم المديرين هذا إلا بوب هاس، فهو يقول ن المشكلة التي تحيط بالاستراتيجية هي أنها : "تعتمد علي التحليل المفصل، لا دماء فيها ولا حياة.، وفي رأيه أن منظمة المستقبل الناجحة سوف تحمل في طياتها روحاً نابضة بالحياة. ويوضح قائلاً: "لا

تستطيع أن تشحذهم العاملين أو تحصل علي دعمهم وتأييدهم إلا إذا كانت المنظمة التي ينتمون إليها تحمل روحاً نابضة بالحياة" ولذا يدافع هاس عن محور أخر لازم لنقل الإحساس بالغرض والهدف. وهذا المحور يسمونه فى ليفيز "التطلعات"، وهو يشير إلي ما يريدون تحقيقه وليس فقط ما يفعلونه. هذه التطلعات، مثلها مثل القيم فى شركة خدمات الطاقة التطبيقية، جزء من الرؤية المستقبلية وهي تخاطب بحق حاجات العاملين فى كل مكان فى المنظمة.

والعبارة المدونة التي تعبر عن رسالة شركة ليفيز بسيطة ومباشرة ، وهي تتضمن: الحفاظ علي مستوى معقول من النجاح التجاري لشركة تسويق عالمية للملابس العادية غير الرسمية ذات الماركات التجارية. والكلمات فى حد ذاتها ليست مثيرة علي الإطلاق، مثلها مثل عبارة الرسالة المدونة فى شركة خدمات الطاقة التطبيقية ، ولكن الغرض الأساسي الذي تقوم عليه هذه الكلمات هو أن شركة ليفيز تضع معايير الجودة والذوق للعالم كله عندما تقدم للسوق منتجات مثل 501 جينز او دوكرز Dockers ويتفهم العاملون فى ليفيز هذا تماماً بل ويشعرون بالفخر به . فضلاً عن ذلك ، فقد زحفت كلمة "مسئول" لتعدل من معني "النجاح التجاري". وهناكعدد لا نهائي من المعاني المختفية تحت هذه العلاقة بين هذين التعبيرين. فشركة ليفيز تريد أن تفى بحاجات جميع الأطراف التي تتعامل معها أو تتكون منها، بما فى ذلك المجتمع الأكبر الذي تعمل فى محيطه، كما قد يحث علي ذلك أساتذة جامعة هاردفارد مثل كوتر وهيسكت.

تتحدث عبارة رسالة شركةليفيز بعد ذلك عن الاحتياجات الاستراتيجية للعمل، وتقول إنها: عائد علي الاستثمار، وأرباح متميزة، وقيادة السوق، ومنتجات وخدمات غاية فى التفوق . ثم تبدأ العبارة بعد ذلك فى تناول القيم، فتقول: "سوف ننجز عملنا بطريقة أخلاقية، وسوف نكون رواداً فى الوفاء

بمسئولياتنا نحو المجتمعات المحلية التي نتعامل معها ونحو المجتمع كله. وسوف تكون بيئة العمل لدينا آمنه، ومنتجة ، ومتميزة بالمعاملة العادلة، وروح الفريق، والاتصال المفتوح، والمحاسبة الشخصية، وفرص التطور والنمو".

قد تبدو هذه العبارة مناسبة حتي الآن ولكنها مازالت مملة. أما العبارة التي تعبر عن تطلعات الشركة فهي التي تبعث الروح حقاً في الكلمات السابقة وتجعلها تستولي علي القلب بالطريقة التي خبرناها في قيم شركة خدمات الطاقة التطبيقية. يقول بيان التطلعات:

نحن جميعاً نريد شركة يفخر بها العاملون لدينا ويشعرون بالولاء نحوها، حيث يحصل جميع العاملين علي فرصة المشاركة والتعليم والتطور والتقدم بناء علي الجدارة الشخصية وليس نتيجة التعلق أو الوساطة . نحن نريد من رجالنا أن يشعروا باحترامنا لهم، وأنهم يعاملون معاملة عادلة، وأننا نستمع إليهم، وأننا معهم يداً بيد في كل شئ، وفرق كل ذلك ، نحن نريد أن تحقق الإشباع عن طريق الإنجازات والشعور بالصداقة، وعن طريق التوازن بين الحياة لشخصية والحياة العملية، ونريد أن نحقق المتعة والاستمتاع بسعينا في سبيل تحقيق ذلك.

يوضح بيان التطلعات بالتفصيل نوع القيادة التي سوف تحول هذا الحلم المثير إلي واقع ملموس. وباختصار ، فإن هذا يتطلب قادة في كل مكان من المنظمة يقدمون المثال والنموذج اللذين يحتذي بهما، ثم يقومون بالتدريب والتمرين علي عدة محاور بما يجعل هذه التطلعت أقرب إلي الواقع والحقيقة بمرور الوقت. وبصفة خاصة، يتطلب بيان التطلعات قادة علي كل مستوى:

- قادة يضعون المستويات الأخلاقية السامية، ويعيشونها، ويعلمونها – يساعدوننا علي نسيان تلك الأيام التي كانت معظم الأخبار عن عالم الأعمال تصدمنا بالفضائح والاستنكار.

- قادة يشعرون بقيمة التنوع والاختلاف في مكان العمل ويعتبرونه الأصل الذي يمكن البناء عليه والاستفادة منه، مثل اختلاف العمر والجنس والعنصر والتوجه الجنسي والخبرة ووجهات النظر... إلي ذلك من الأخلاقيات العديدة.

- قادة يبنون الثقة، والاعتراف بالآخرين، والمسئولية إلي أعماق المنظمة، مؤمنين بأن هذا هو الطريق الذي يطلق المواهب الكامنة في العاملين في شركة ليفيز ويستفيد منها (مثلها في ذلك مثل شركات القمة في هذه الأيام).

- قادة يغدقون التقدير – المالي والنفسي- علي الأفراد وفرق العمل التي تتفوق في الأداء.

- قادة يهبون أنفسهم لمساعدة الآخرين علي التعلم والتطور والنجاح، وهذا وحده في غاية الأهمية.

وأخيراً، وكما فعلت شركة خدمات الطاقة التطبيقية في حملتها ضد "هم أو هؤلاء" تريد شركة ليفيز أن تقضي علي كل الحواجز التي تعوق الفرد عن تحمل المسئولية . ففي بيان التطلعات تطلب شركة ليفيز قادة مستقيمين وغير منافقين – قادة يعترفون بالمشاكل التي يسببونها للآخرين (ربما رغماً عنهم) ويتحملون مسئولية ذلك ، وباختصار تريد الشركة قادة يبنون العمل الجماعي عن طريق الثقة. ويحاول هاس وآخرون، بهذه التطلعات، أن يذكروا أنفسهم أن

الرحلة لها الأهمية نفسها التي لمحطة الوصول، وأن هناك أشياء أخري فى الحياة غير قطع شوط فيها بعد الآخر.

يتميز المدير التنفيذي الرئيس بوب هاس بالوضوح، وبمراعاة شعور الآخرين، وهو أحد أحفاد الجيل الثاني من أبناء لأخت المؤسس ليفى شتراوس. وتتميز جاذبيته الشخصية بأنه نبيل المحتد حقاً، مع التأكيد علي كلمة "نبيل". وهو فى العمل يرتدي من الملابس وفقاً لدوره كقائد لشركة ليفيز، غلباً بنطلون جينز وقميص مقلم. ويفضل هاس أن يقف ويتأمل حقيقة الأشياء المهمة فى الحياة، ويبدو أنه بطريقة خفية يعمل علي تذكير العاملين فى شركة ليفيز بما يلي: "أنتم لا تعملون من أجل ليفيز، ولكنكم تعملون من أجل أنفسكم، ولكن تصادف أنكم تعملون لدي شركة ليفيز". هذا التذكير يعتبر جزءاً من نضاله من أجل وضع احتياجات العاملين علي المستوى نفسه من الأهمية مع احتياجات المنظمة. وبعبارة أخري، هو يسعي إلي إضفاء المعني علي حياة كل فرد يعمل فى الشركة إنني أقارن بما كنت أسمعه مراراً وتكاراً فى أيام شبابي التي كنت لا أملك فيها أي خبرة أو تجربة، عندما كنت أعمل فى وظيفة سابقة: "العميل أولاً، ثم الشركة، وتأتي عائلتك أخيراً". ولو طبقت د اه المقولة بحذافيرها، لفقدت الشئ الوحيد الذي أعتز به فى الحياة وهو صلتي الوطيدة بزوجتي وأطفالي.

عند التحدث مع هاس، من السهل أن تنسي أنه ليس مثالياً دافئاً ومرفهاً. أنه أيضاً القائد الصلب المتمرس ال أ ي استعاد شركته من براثن الهراء الاستراتيجي إلي النجاح والنمو المريح. وهو نوية نادرة من المديرين، فقد صمد لشراء الحصة الغالبة من الأسهم (بغرض جعل ليفيز شركة خاصة)، وقام أيضاً بسداد الديون الضخمة التي تراكمت قبل ذلك.

علامات النجاح:

فماذاعن مدي انسجام هذه التطلعات النبيلة لشرك ليفيز مع النتائج التجارية؟ إن الاجابة مدهشة حيث الآن . فمنذ منتصف الثمانينيات، حين تحولت الشركة إلي الملكية الخاصة عند شراء الحصة الغالبه من الأسهم بحوالي 1٫6 بليون دولار، تضاعفت الأرباح بعد خصم الضرائب إلي سبعة أضعاف وبلغت 360 مليون دولار في عام 1992 . وبلغ متوسط معدل نموها السنوى فى قيمة الأسهم 50 بالمائة فى الفترة من 1992 ، وهو ما يجعل الشركة تحتل الموقع الثاني فى القائمة التي تضعها مجلة فورتشن بناء علي الدراسة الاستقصائية السنوية عن أحسن 500 شركة، لو كانت ليفيز شركة مساهمة. وفى عامي 1992و 1993 . احتلت الشركة الموقع الأولفى الترتيب الذي أعدته مجلة فورتشن عن الشركات التي تحوز أكثر الإعجاب والأحترام، وكانت أو شركة مملوكة ملكية خاصة تظهر فى هذه القائمة.

ولكن ، هل آراء هاس حقيقة أم أنها مجرد كلام يتردد فى أورقة مكاتب رجال الإدارة العليا المريحةفى مبني بلازا الضخم الذي تشغله مكاتب شركة ليفيز فى سان فرانسيسكو"؟ والإجابة طبعاً أن هذه الآراء حقيقة. يتذكر توم كاستن، رئيس قس ملابس السيدات، حديثاً جرى مؤخراً مع سوطومسون مدير تنمية الموارد البشرية فى الشركة. فقد عمل الاثنان عن قرب كل مع الأخر فى فريق عمل مكون لمهمة معينة، وشعر كاستن بالارتياح من العمل معها مما شجعه علي سؤالها عن رأيها فى طريقة عمله، ويبتسم توم فى خجل وهو يتذكر هذه الواقعة، يقول: "قالت لي، " كنت أظن أنك أحمق. أما الآن فانا أستمتع حقاً بالعمل معك وكذلك الزملاء الآخرون" . ومن هذه العبارة الجزئية، نستطيع أن نلمس شيئا مختلفاً بل ومثيراً فى شركة ليفيز ، فكم شركة تسمح لمدير فى الادارة الوسطي أن يقول هذه الكلمات لمدير فى الإدارة العليا.

لا شك أن رواية كاستن توضح على كيف يمكن أن يكون التغيير جذاباً وكيف أنه يتطلب جهداً شخصياً لإحداثه. كان كاستن رجلاً طموحاً يحمل درجة الماجستير فى إدارة الأعمال ، وقد تعلم فى مراحل عمره الأولي أن يركز دائماً علي النجاح، ومن ثم لم يكن فى حياته مكانا لأى شئ إلا الأفضل دائماً، ومن هنا شعر أن قيم ليفيز "القديمه" ليست غريبة عليه، ولذا حازت قدراته العقلية ونشاطه ومثابرته علي العمل كل التقدير فى ظل الثقافة والعادات والتقاليد القديمة للعمل وحصل بذلك علي الترقيات السريعة بصفة منتظمة ، كان كاستن يتصف بنفاد الصبر ومقدرته الفائقة علي العمل الشاق، ويتذكر أنه كان مشهوراً بتفريغ مساعدية باسئلة تبلغ حوالي "ثلاثة وثمانين سؤالا" — قد تزيد أو تنقص قليلاً عن ذلك —عن كل مشكلة معلقة. فى ذلك الوقت لم يكن فى شركة ليفيز أي مكان لقيم مثل الإدارة بالثقة فى الاخرين، اوفكرةإتمام الرقابة علي المساعدين بمنحهم حرية العمل، كما لم يؤمن كاستن بهذه القيم فى ذلك الوقت أيضاً. ويقول كاستن عن ذلك، إنه قبل أن يبدأ فى فهم المقصود فعلا من عبارة التطلعات الخاصة بالشركة "لم أفكر فيما تتسم به أن طريقتي فى الإدارة من التحكم والسيطرة".

ولكن بدأ كاستن فى التغيير، مثله فى ذلك مثل الآخرين فى شركة ليفيز، ولقد بدا له أن مشوار التغيير هذا رحلة طويلة لن تنته أبداً ، وهو الأن لا يشارك فقد فى ورش العمل عن القيادة وتمكين العاملين فى شركة ليفيز ، بل أنه أيضا يلتقي بالمستشارين الخارجيين. ويسأل زملاءه فى العمل بانتظام عن طريقته فى العمل، وتعلم أن يتقبل بصدر رحب تقديرهم وإعجابهم تماماً كما يتقبل انتقاداتهم.

كان التغيير صعباً، ويلاقي كاستن من حين لآخر بعض السخرية من هؤلاء الذين عرفوه منذ سنوات طويلة، ولكنه يعتقد أن نضاله الشاق من أجل التغيير يؤتي بثماره الطيبه.

وعندما سئل كاستن عن الصفات التي يفضل أن يتذكروه بها في شركة ليفيز، فكر قليلاً وقال : "محترم"، "يمكن الثقة به"، " سند ومعين"، "معلم عظيم" ، "يضيف المتعة والاستمتاع بالعمل"، وأضاف أنه لو سئل هذا السئول منذ بضع سنوات لتضمنت إجابته كلمات مثل : "ناجح" ، و "ذكي" ، و "عزيز المعرفة" ، و "حلال المشاكل"، و" سريع"، ولاشك أن الفرق في النبرة التي تعكسها كل مجموعة من هذه الصفات يوضح كرة هاس عن روح العمل.

ويقول موضحاً: "لاشك أنني أشعر الآن براحة في التعامل القائم علي الثقة بالآخرين أكثر مما كنت عليه منذ ثلاث سنوت مضت". وهو يعترف أن بعض زملائه "ربما مازالوا يقولون" إنه يسأل أسئلة كثيرة، وكلكن علي الأقل أصبح عددها أقل، والأسئلة التي يسألها لا شك أنها "حيوية" ، فقد اعتاد كاستن أن يفحص كل التفاصيل الدقيقة عن خطوط الموضة الجديدة التي تبتكرها ليفيز فيما يتعلق بملابس النساء، فهو علي سبيل المثال كان يراجع كل زي ولون وسعر، أما الآن فهو يراجع الخصة مراجعة شاملة واحدة ويفوض ممثلاً عنه في اتخاذ العديد من القرارات الخاصة بالتعيينات الجديدة ، وهو شئ للاحتفاء بمشاركة العاملين ومساهماتهم التي يقدمونها، ولقد بدأ تطبيق التقدير المذكور في عبارة التطلعات بخطوات بسيطة في مصنع قديم من مصانع ليفيز في مدينه ماونتن سيتي بولاية تينسي، عن طريق برنامج يسمح للعاملين بترشيح زملائهم للحصول علي هديةمثل كوب قهوة أو تي – شيرت تقديرا لعملهم وجهودهم الخاصة، ويقول لاري إنجليش، وهو رئيس الميكانيكية الذي يحمل لقب

"مدير التقدير الرئيسي"، بسعادة واضحة: "إنه شئ جديد علينا أن تنال التقدير عند إنجاز وظيفتك".

وفى ليفيز، كما فى أي مكان آخر، من الصعب أن تقيس المساهمات التي يقدمها العاملون فى المكاتب من ذوي الياقات البيضاء "فهم يمثلون نسبة ضخمة من قوة العمل فى الولايات المتحدة الأمريكية. ولكن فى المركز الرئيسي فى سان فرانسيسكو، تغلبت بعض الأقسام علي مشكلة قياس المساهمة هذه عن طريق برنامج مبتكر لتقدير الزملاء . ففى كل عام يحصل كل شخص علي عدد صغير من الكوبونات التي تحمل عبارة أنت عظيم" أو "تطلعات". ويستخدم الأفراد هذه الكوبونات فى التو واللحظة للتعبير عن التقدير الكافى لأحد الأشخاص بسبب إنجازه عمله بصورة طيبة. ويستطيع من يمنح هذه الكوبونات من زملائه أن يستبدل بها مبلغ 25 دولار أو شهادة بالحصول علي هدية . تقول سيندي باريس، وهي منسقة بضائع فى قسم ملابس الشباب، وكنت تتباهي بالحصول علي كوبونين من كوبونات التطلع فى عام واحد، كان أحدهما بعد ان ساعدت فى لقاء مبيعات قومي : "لقد سعدت حقاً بذلك". وهي تحتفظ بالكوبون علي مكتبها، تقول سيندى: "لم أكن أظن أن العمل الذي قمت به يساوى شيئاً، ولكن من الواضح أنه كان يعني شيئا بالنسبة لشخص آخر". وهي تظن أن الكوبون ساعد علي بناء روح الفريق لانه "يجعلك تدرك أن الناس يعتمدون علي بعضهم بعض فى إنجاز وظائفهم".

واستطاعت وحدة أخري فى شركة ليفيز أن تحول التقدير إلي نوع من الرياضة الجماعية. فقد بدأ قسم ملابس السيدات برنامجاً أطلق عليه "السباق من أجل الورود"، يقوم علي مجموعة من الأهداف مدونة علي صورة ملونة لحلبة سباق وملصقة علي ثلاثة جدران . وعندما يشعر اي فرد بأنأحد زملائه قد بذل جهداً إضافياً للتغلب علي إحدىالعقبات فإنه يهديه وردة. وتطور البرنامج من

حلبة سباق إلي "بنك التطلعات"، وهو نظام يحصل العاملون بمقتضاه علي دفتر كوبونات يمكنهم إهدائها"، ثم تطور هذا النظام أخيراً إلي "أوليمبياد" للتطلعات دشن في احتفال أقيم بإحدي الحدائق.

قد تبدو هذه البرامج الخاصة بقسم ملابس السيدات التي ابتكرها العاملون في القسم بسيطة، وهي كذلك حقاً، إلا أنها تتعرض لأهمية منح التقدير، فمن الصعب أن يسير المرء موزعا حوله المجد والشهرة والتقدير. ويحدث كثيرا عند إطراء عمل شخص ما أن يجيب الشخص قائلاً: إن ما قمت به لا يساوي شيئاً. أو يقول: "كان يجب أن يكون أدائي أفضل من ذلك". هذه الإجابة تجعل زميل العمل الذي قدم الإطراد يشعر بالحرج عادة في أحسن الأحوال. ولكن قسم ملابس السيدات تحايل للتغلب علي هذا الموقف بالاستعانة بأشخاص محايدين، مثل المتخصصين في الموارد البشرية، لتقديم الورود والكربونات.

وإذا نظرنا للأمور نظرة أشمل، فربما تبدو أكواب القهوة، والورود، والكربونات شيئاً بسيطاً غير ذي أهمية، بل حتي لا يساوي الجهد يبذل في إعداد. ولكن التأثير القري الذي تتركه هذه المكافآت التي تبدو بسيطة، كان مفاجأة لشركة ليفيز نفسها كان المديرون في شركة ليفيز، مثلهم مثل ذلك مثل ممعظمم المديرين الآخرين، ينظرون إلي مساهمات العاملين كشئ مسلم به، حتي لو بذلوا جهداً غير عادي لإنجاز مهمة معينة وكما يقول لي المديرون بالشركات في جميع أنحاء أمريكا: "ما يفعله العاملون هو مقابل الأجر الذي يتقاضونه". وهم بذلك التفكير يمثلون المدخل التقليدي للإدارة الصارمة في "هذه الأوقات التي تتسم بالمنافسة الجادة". وتقول دونا جوبا، النائب الأول للرئيس لشئون الموارد البشرية في شركة ليفيز: "وعلي النقيض من ذلك، من المدهش حقا أن نلاحظ الجهد غيرالعادي الذي يبذله الناس لكي يحصلوا علي التقدير"، وهي إذ تقول لم يكن يتضور أن يتخلي عنه أبداً منذ خمس سنوات مضت.

ولا يعني هذا أن كاستن فقد دوافعه الداخلية علي المنافسة – فما زال من الأهمية بمكان لديه أن يحقق القسم الذي يشرف عليه زيادة مستمرة في المبيعات، والأرباح والعائد علي الاستثمار، وهو يعرف أن الاخبار الحقيقي للقيم التي يؤمن بها، والتي تؤمن بها الشركة، هو المقدرة علي الصمود في الأوقت العصيبة. ولكن هل هو مدير أفضل اليوم؟ يجيب كاستن علي ذلك إجابة توضح الموقف ."مدير أفضل يعتبر تعبير خاطئ . مارأيك في شخص أفضل"؟ وتقول له زوجته إنه قد اصبح أكثر هدوءاً، وأخف وطأه علي أولاده، كما أصبح أكثر صبراً وتحملاً لنقاط الضعف فيهم. ومن جهة أخري أصبح لديه الوقت لمساعدة الناس في المنظمات التطوية التي لا تهدف للربح التي يجعل مع شريحة منها بالانهماك في الحديث عن السياسة، ويحاول أن يجد أرضية مشتركة لحل المشكلات.

هذا التغيير في وجهة النظر وفي طريقة التفكير الذي توضحه لنا قصة كاستن يمتد ليتجاوز إدارة الشركة في كاليفورنيا فقد لاحظعمال مصنع بلوريدج. علي سبيل المثال أنهم أصبحوا أكثر فائدة للكنائس والجماعات التي ينتمون إليها نتيجة للتدريب الذي حصلوا عليه مؤخراً في العمل .ويقول ر.س. ليدفورد، المدير الفني في تكساس: "أنا الآن أكثر سعادة، ولا شك أنه مما يزيد سروري أن أعرف أنني أستطيع أن أكون منفتحا علي الآخرين بدون أن يسخر أحد من ذلك" . ويتذكر ليدفورد أنهم كانوا يمدحونه منذ عشر سنوات مضت لأنه كان "صعباً" . والآن يشعر بأنه أكثر فاعلية في العمل لأنه تخلي عن بعض من سلطته.

ويبدو أن هؤلاء الذين يكتسبون بعض السلطات يستمتعون بها . وتقول مارجي ميد، التي تعمل علي ماكينة خياطة في مصنع بلوريدج وتتخصص في تركيب حزام الوسط في البنطلونت الجينز، إنه قبل أن تسود تطلعات شركة : "كنت أشعر أن عقلي منهك تماماً . ثم دربتها شركة ليفيز وزملاءها علي

الاتصال وتبادل الأفكار والمعلومات، وحل المشاكل، وحل الصراع، والآن أصبحت عضواً فى فريق الإنتاج ، وتشارك فى عمليات اتخاذ القرار فى المصنع . وتعلق علي ذلك قائلة: "الآن أنا أفهم ما يجري حولي واستطيع ان أتخذ قراراً حياله، وأشعر باحترام أكثر لنفسي".

ولا تشارك هي والآخرين فى صنع القرارات فقد، ولكنهم يحصلون علي المزيد من التقدير لجهودهم، وبالإضافة إلي العائد النفسي، يحصل العاملون فى مصنع بلوريدج علي عائد مالي طبقاً لبرنامج المشاركة فى المكاسب .فإذا قدموا اقتراحات تساعد علي توفير المال فى المصنع – أي اقتراح ، من إعادة استعمال الأحزمة المطاطية إلي تنظيم توزيع البريد بطريقة أكثر انسيابية – فإنهم يحصلون علي نصف الأرباح التي تحققت نتيجة هذه الأفكار .(القيد الوحيد علي ذلك هو أن المصنع يجب أن يحققأولاً أهداف الإنتاج والجودة قبل أن يطبق برنامج المشاركة فى المكاسب).

وهذا البرنامج يحقق زيادة سنوية فى مرتب كل عامل فى مصنع بلوريدج تبلغ حوالي 600 دولار، وقد لا يبدو هذا المبلغ شيئا ضخما فى هذه الأيام عند مقارنته بمرتبات كبار المديرين التي تبلغ المليون دولار، ولكنه يعني الكثير بالنسبة لعمال مصنع بلوريدج فقد ساعد إحدي العائلات علي شراء أحد الأجهزة المنزلية الكبيرة، وساعد عائلة أخري علي زيادة مقدار الغطاء التأميني، وساعد عاملة أخري علي الاستمتاع بإجازة لم تكن تستطيع القيام بها لو لم تملك هذا المبلغ، والعبرة هنا ليست فى المال ولكن فى التقدير نفسه.

الاعتراف بأهمية التقدير :

يعتبر برنامج المشاركة فى المكاسب مجرد أحد الجهود الكثيرة التي تبذلها شركة ليفيز ذلك إنما تردد ما أعلنه الباحث فريدريك هيرتسبرج منذ

سنوات مضت، أن تأثير المال كحافز علي العمل ينفد بعد فترة من الوقت، ولا يقصد كل من هيرتسبرج وجوبا أننا لسنا في حاجة إلي المزيد من المال الذي يمكن إنفاقه في أي غرض، ولكنهما يقصدان أن المال يكتسب تأثيره كحافز للعمل فقد إذا شعرنا أن أداءنا يقاس بطريقة خاطئة، أو إذا تقاضينا أجوراً تقل كثيراً عما نبذل من جهد، هنا نشعر بعدم الرضا. أما بالنسبة للناس الذين يشعرون أنهم يتقاضون أجوراً عادلة، فإن زيادة المال تأتي في آخر قائمة الأشياء التي تدفعهم للعمل بحماس. أما العامل الأكبر الذي يحفز الناس علي العمل فهو التقدير البسيط الصادق.

بعد أن استثمرت جوبا سنوات طويلة من حياتها المهنية في إدارة الأفراد، ظنت أنها تعرف قيمة تقدير العاملين، إلا أنها وجدت أن ظنها في غير محله عندما أجرت دراسة استقصائية لاستطلاع الرأي في القسم الذي تشرف عليه، بعد وقت قصير من نشر عبارة التطلعات بما فيها من تأكيد علي تقدير الجهود. فقد جاءت معظم الإجابات تشير إلي : "إننا لا نشعر بالتقدير علي الإطلاق". ولقد فوجئت تماماً بهذه الإجابة ، ولم تعرف ماذا يعني العاملون بالضبط ، ومن ثم شكلت مجموعة عمل في المركز الرئيسي للشركة نصفها من شاغلي الوظائف الإدارية الصغيرة (الكتبة) ونصفها الآخر من المهنيين لمساعدتها علي التوصل إلي برنامج لتقدير جهود العاملين، تقول جوبا عن ذلك : "لقد قاموا بجد رائع، لأنني عندما وضعت البرنامج السابق لم أسأل أحد، وأعتقد أنني ربما وضعت برنامج التقدير المناسب لي، ولكنه بالتأكيد لم يوافق احتياجات العاملين.

قامت مجموعة العمل بمعالجة المشكلة من ثلاثة مستويات . كانت الحاجة الأولي التي حددها العاملون هي الحاجة إلي تقدير الزملاء. وكانت هذه الحاجة هي أصل فكرة شهادات "أنت عظيم" وغيرها من البرامج المماثلة التي يجري تطبيقها الآن في أقسام أخري. ولا يتألق العاملون نتيجة احتفاء زملائهم

بجهودهم فقط، ولكن أيضاً نتيجة منحهم الحرية في منح التقدير الرسمي لزملائهم الآخرين بدون الحصول علي موافقة أي سلطةأعلي من رأيهم الشخصي. وكانت الحاجة الثانية هي الحاجة إلي تقدير رؤساء الأقسام بالطرق غير الرسمية مما يحمل في طياته الكثير من المعاني، وكان نتيجة ذلك نظام تستطيع من خلاله سوطومسون أن تمنح أي شخص مكافأة فورية وليده اللحظة وبدون إعداد سابق تصل الي 150 دولار، ولكنها ليس من الضروري أن تكون نقدية . فقد تكون دعوة علي العشاء، او دعوة لقضاء سهرة في المدينة، او أي شئ يبدو مناسباً للموقف. وكانت الحاجة الأخيرة هي الحاجة إلي تخصيص ميزانية لتقدير، وهي الآن تطبق بصورة موسعة في شركة ليفيز. ووصلت الميزانية الأولي التي خصصتها جويا للتقدير إلي حوالي 15000دولار، انق حوالي ثلثها في شهادات "انت عظيم" ، وثلث آخر يخصص لإنفاق رؤساء الأقسام علي المكافآت غير الرسمية ، والثلث الأخير ينفق في مناسبة رسمية يجتمع فيها القسم كله بصحبة الأزواج والزوجات والأصدقاء لتقديم جائزة "بطل قسم الأفراد" لمجموعة صغيرة مختارة من أفضل من ساهموا بجهود غير عادية.

وباكتساب الجزء الخاص "بالتقدير" من عبارة التطلعات المزيد من قوة الدفع داخل شركةليفيز، أصبح العاملون في أنحاء الشركة يحكون عن الدروس المستفادة التي تعلموها والتي تماثل ما تقصه جويا، منها أن الجوائز الصغيرة تعني الكثير، ومنها أن تقدير الزملاء له من المعني والتأثير ما للمديح والإطراء من الرئيس. ومنها أن الجوائز التي تقدم بطريقة تلقائية وفورية لا تسعد المتلقي وحده بل مانحها أيضاً . ومن الدروس المستفادة أيضا أن مجموعة من البرامج الصغيرة المتعددة أفضل من برنامج واحد ضخم لتقدير جهود العاملين ، ففي هذه الطريقة يمكن لجميع العاملين، فيما عدا القاعسين، أن يشعروا بالتميز والتقدير . هذا بالاضافة إلي أن تعدد برامج تقدير جهود العاملين يساعد في الكشف عن

الأبطال الذين يعملون في صمت دون أن تظهر جهودهم الطيبة من خلال القنوات المعتادة في المنظمة.

ويدأ الرحلة:

بدأت شركة ليفيز في البحث عن روح نابضة ومعني لأعمالها منذ بداية الثمانينيات، بالرغم من أن هذا الأمر لم يكن واضحاً لها علي هذه الصورة حينئذ، ففي السبعينيات استفادت شركة ليفي شتراوس وشركاء من انتشار موجة الجينز الذي استخدم تقريباً في كل شئ تقريباً ، حينئذ تحالفت عوامل عديدة جعلت النجاح يبدو سهلاً، مثل نوعية الجينز والجودة، وعصر شباب جيل ما بعد الحرب، والشعار الأخاذ لاسم ليفيز الذي انتشر عالمياً . ولكن بحلول عام 1984، وهو العام الذي أصبح فيه هاس رئيساً ومديرا تنفيذياً أعلي للشركة، كانت هذه الموجة قد انحسرت.

وبدأت المصاعب تواجه الشركة في عام 1981 فق كان الاقتصاد في طريقه إلي مرحلة من الركود . ويدأ جيل ما بعد الحرب يفقد اهتمامه بارتداء الجينز التقليدي . ولأول مرة بدأت المنافسة الحادة في العالم تهدد مقدرة مصانع عديدة لشركة ليفيز في الولايات المتحدة علي المنافسة من حيث التكلفة . ولم تعرف إدارة شركة ليفيز كيف تواجه الموقف.فقد أدت سنوات النجاح المستمر إلي عزل الإدرة العليا عن أسواقها التي تستوعب منتجاتها . ورأي عدد من كبار المديرين ضرورة الاتصال المستمر بكبار تجار التجزئة. فقد كانت منتجات الجينز تباع بسرعة وبدون جهد لترويجها، وأدي هذا النجاح الذي لم نواجهه منافسة إي خلق نوع من الغطرسة القائمة علي الفلسفة السائدة في ذلك الوقت : طالما قام تاجر التجزئة بشراء المنتجات ، فقد انتهت مسئولية الشركة.

حاولت الإدارة معالجة انخفاض المبيعات بالتوسع فى التوزيع. وكانت ليفيز لاتبيع منتجاتها فى سلسلة محلات مثل سيرز وج. س ؟ بيني علي الإطلاق، ولكنها بدأت ذلك كفى عام 1982 . أما الإدارة فلم تستطع أن تستوعب تماماً أن تجار التجزئة يقدمون خصماً علي أسعار منتجات الجينز لتحريك المبيعات، ولم يترك ذلك للإدارة سوي مجال ضئيل لمزيد من تخفيض الأسعار حتي يمكن أن تنافس التجار الذين يوزعون علي نطاق ضخم وعندما اتصلت الشركة لمباشرة هؤلاء التجار الموزعين، وقدمت بعض التوضيحات لموقفها والتخلي عن نصائح تجار التجزئة ال أين يدينون بالولاء لها، فقدت الشركة تماماً تأييد ومعونة تجار التجزئة الذين كانوا يتعاملون معها لفترة طويلة. وفى عام 1984 اصبح الموقف عصيباً، وكانت الشركة علي وشك مواجهة الام تسريح العاملين بأعداد كبيرة. وكان عام 1984 ، بالنسبة لكل فرد فى شركة ليفيز عام الصدمة العنيفة.

ويعترف هاس، ال أ ي تولي زمام الأمور فى شهر ابريل من هذه السنة الكئيبة، بأنه أصيب بالارتباك، فلم يكن لديه صورة واضحة عن الاستراتيجية السليمة لمواجهة الموقف، ولا فكرة عن القيم التي تحتاج الشركة العمل بها، ولكن كانت أولي أولوياته واضحة أمامه، وكانت تقضي بأن عليه أن يتحرك والفريق المصاحب له بسرعة لإنقاذ الشركة وقال للمديرين : "ليست لدي أية حلول ، ولكنكم مسئولون عن كل جزء من الأعمال التابعة لكم، وعليكم الرجوع إلي بملاحظاتكم وخططكم لما سوف تفعلونه".

وعلي مدي شهر عادت إليه المجموعة. كانت الخلاصة التي توصلوا أليها هي أن : شرمى ليفيز متخمة بالطبقات الادارية العديدة، والمصانع الكثيرة، والعدد الكبير من خطوط المنتجات، والعدد الضخم من الإداريين، ومن ثم يجب علي الشركة أن تركز جهودها، وهذا بالضبط ما فعلته. وبالتخلص من خطوط الإنتاج التي كانت تسبب خسارة ولم يكن لها مستقبل فى السوق، استطاعت

الشركة أن تخفض من عدد المنتجات المختلفة التي تقدمها بحوالي الثلثين فلي الفترة من 984ذ حتي 1990، وانكمش كشف الأجور بصورة ملحوظة أيضاً، حيث تم التخلص من 17,000 عامل بإغلاق تسعة وخمسين مصنعاً ومركزاً للخدمة في الفترة من 1981 حتي 1986.

الاتصال والثقة :

وبالاضافة إلي وضع الخطوط الاستراتيجية ، كان علي هاس أيضاً أن يعالج مشكلة أعمق ، وهي الثاقة السائدة داخل الشركة التي تتصف بالتسلط، والبيروقراطية، وتحفل بالطعن في الظهر والتآمر السياسي، بالرغم مما تعرف به عائلة هاس نفسها من الطيبة والكرم، وكان واضحاً أن العائلة تهتم بالعديد من القضايا الاجتماعية والمحلية، ولكن هاس كان يعلم أن عليه التأكيد علي أن شركة ليفيز تعيش وتطبق شعارها " ليفيز هي رجالها"، يومابعد يوم، وداخل كل المصانع والمكاتب.

لقد أراد هاس أن يفعل شيئاً حيال هذه الثقافة المتغلغلة في الشركة منذ اللحظة التي تولي فيها منصبه رئيساً تنفيذياً للشركة، ويعلق علي ذلك تومتشر، الذي يشغل الآن منصب رئيس شكرة ليفيز ورئيس عملياتها، قائلاً : "بالرغم من ان بوب كان في أول أيام تولي مهام دوره الجديد " إلا أنه حاول توضيح الصورة التي يجب أن تبدو عليها الشركة، والأهم من ذلك ، الروح والمشاعر التي يجب أن تتمتع بها، وفي أول لقاء بين بوب ومجموعة الإدارة، بدأ يشرح كيف يريد أن يشعر العاملون بالتقارب بين بعضهم وبعض؛ بالمزيد من العمل الجماعي، والمزيد من السلوك المبني علي تفهم الآخرين، والاتصال الجيد، والالتزام بنجاح الزملاء، والثقة ، والاحترام، وغير ذلك" كان رد فعل العاملين يتسم بالأدب، ولكن كان هناك أيضاً الشك والريبة. فقد بدت هذه الأشياء الغامضة التي كان يتحدث عنها رائعة ، ولكن من ناحية أخري كانت المبيعات

تعاني من الانخفاض ، وكان الفشل يصادف التحول نحو إنتاج منتجات جديدة ، وكان المخزون يعاني من الكساد بصورة مخزنة. حينئذ كان هاس يتعلم درساً مفيداً آخر: عندما تبدو الحيوية الاقتصادية للشركة مهددة، فعندئذ لا يزيد الناس التحدث عن غرض عظيم ولا يريدون أن يتحدث قادتهم عن ذلك أيضاً. وهذا الموقف يماثل هرم الحاجات الإنسانية عند مازلو : يجب أن تضمن لي أولاً الطعام والمأوى، وبعدها تتحدث عن تحقيق الذات.

كان أول رد فعل للأزمة في شركة ليفيز، كما يحدث في معظم الشركات الأخرى، هو الإنكار والتجاهل بتكتم الأمر. ويعكس أولين دن، الذي يشغل الآن منصب مدير مصنع بلوريدج، مشاعر المديرين في المنظمة في ذلك الوقت قائلاً: "حتي باكورة الثمانينيات لم يكن هناك ثمة داع لإجراء تغيير في مصنع بلوريدج، فلم يكن لدينا أي معدات أوتوماتيكية، وكنا نظن أننا نستطيع أن نبيع كلك شئ نتجه". وعندما بدأ المديرون في مصنع بلو ريدج إدراك كيف يمكن أن تصبح الأمور صعبة في المستقبل، كان أول رد فعل غريزي هو التراجع فقد كانت الإدارة تشعر بالقلق وتتخوف من رد فعل العاملين إذا عرفوا أنه يتحتم علي الشركة العمل بمعدات أوتوماتيكية لرفع كفاءتها. وكان الاعتقاد السائد أنه ليس باستطاعة معظم العاملين تحمل الأخبار السيئة . فقد كانت ليفيز بصفة خاصة تحمل في صيانها تاريخاً طويلاً من الطريقة الأبوية في رعاية العاملين، كما كانت هناكمقاومة قوية إزاس معالجة الأمور بوضوح وصراحة.

وبالرغم من أنه كان من المقرر الاستمرار في تصريف الأمر بطريقة أبوية، إلا أنه كان ولا شك المدخل الخطأ لمعالجة المشكلة . فعندما حان الوقت لتسريح العمال، الأمرم الذي كان لا مفر منه، أتي ذلك سريعاً وبدون سابق إنذار، ومن ثم يتحول الولاء القوي إلي شعور بالخداع والتضليل، بل حتي قد يتحول إلي شعور بالكراهية. وبالإضافة إلي ذلك، يحجب التحفظ علي الإفصاح

عن الأخبار المثبطة للهمم مصدراً من أهم مصادر المعونة. ذلك لأن الموظف الذي تحاول الإدارة أن "عميه" يمنع الأخبار السيئة عنه قد يكون هو نفسه الذي يستطيع تقديم حل للمشكلة إذا توافرت لديه المعلومات الكافية.

أدرك هاس هذه الحاجة للصراحة عدم التكتم في خضم الأحوال السنة خلال عام 1984 ، وبدأ هو وبعض كبار المديرين الآخرين في تحطيم كل الحواجز العنيفة التي تحول دون الاتصال وتبادل الرأي داخل الشركة. وبمساعدة دونا جوبا، التي رقيت بعد ذلك إليناتب أول للرئيس، نظم كل من هاس ونشر لقاءات أثناء وجبة الغذاء حيث يحضر كل عام غذاءهمعه في كيس ورقي أسمر اللون. وفي هذه الأثناء يستطيع كل شخص ان يسأل كل من المديرين عن أي شئ . وكان المديرون يشعرون بالتوتر إزاء هذا الأمر. وكذلك أيضا العاملون، تقول جوبا عن هذا الحدث: "كان الشك يسود كل شئ في ذلك الوقت، وكان هذا الغذاء غريباً تماماً علي شركة ليفيز، ولابد أن تكون قادراً علي تحمل المخاطرة حتي تقف وتوجه سؤالا، ولذلك تغير هذا الأسلوب في طرح الأسئلة ، فلم يعد العاملون يطرحون الأسئلة مباشرة، بل يكتبونها علي بطاقة صغيرة ترسل إلي جوبا، وكانت جوبا فيما بعد تدير اللقاء وتطرح الأسئلة كما وردت بالنيابة عن الموظفين، ورفض هاس أن يري الأسئلة مقدماً حتي لا تبدو الإجابات وكأنها معدة مسبقاً كان لدي المديرين بضع إجابات سهلة علي أسئلة العاملين الصعبة مثل: "هل ستستمر عملية تسريح العاملين؟، و "هل سنستمر في إغلاق المصانع حتي نستفيد من مزايا العمالة الرخيصة خارج البلاد؟ " و " هل ستكون وظيفتي في مأمن من المخاطر ؟" و"هل فقدنا سحر اسم الماركة التي ننتجها ؟".

وفي الحقيقة، أكد هاس ، أنه لم يكن لديه هو نفسه ولا الفريق الذي يعمل معه رؤية واضحة لما كانوا يتجهون إليه عندما أصبح الرئيس التنفيذي في عام 1984. ويقول عن هذا : "لقد اختلطت علينا الأمور، وكلفنا الأمر وقتاً

طويلاً حتي استطعنا الخروج من المأزق واتضحت لدينا الرؤية. . ويقول هاس "لقد كانت إدارة ليفيز الجديدة علي العكس تماماً من الصورة التقليدية للمدير الرئيس الذي يتحكم دائما في زمام الأمور، ويعرف دائما كل شئ، ولديه رؤية واضحة، ويسير نحو تحقيق هدفه الواضح أمامه" . ولكن لا تسير الأمور علي هذا المنوال للرئيس التنفيذي الجديد.

ويضيف هاس قائلاً : "مازلنا نتعثر حتي الآن، بسبب سلوك لا يشرفنا أو بسبب قرارات غير معقولة" . هذا الرأي مهم لأنه يعكس تجربة العاملين في الشركة. فهم يجاهدون في خضم بحر من الفوضي والارتباك . ويقول هاس: "إذا عرف العاملون أنه من المعتاد أن يشعروابالارتباك، وأنيعترفوا بأنهم يشعرونبذلك ، فأنا أعتقد أن ذلك سوف يساعدهم حقاً علي تقبل الموقف ببساطة وأن يقنعوا أنفسهم بأن من الضروري الانتهاء من هذا التغيير، وأنه لا أحد يعرف الحل منذ البداية إذا واجه موقفاً صعباً.

وبالطبع كانت العملية الكاملة لوضع تطلعات الشركة مليئة بالمحاولات الفاشلة . ففي عام 1985 مثلاً، قامت جويا وزملاؤها في لعمل بترتيب لقاءغذاء مع هاس. وقالت له إنه بالرغم من أن الإحصاءات تظهر أن شركة ليفيز قد تفوقت علي المعايير الي وضعتها الحكومة الفيدرالية الخاصة بفرصة عمل عادلة للجميع ، إلا أن الحقيقة تشير إلي أن هناك حداً أقصي يعوق تقدم النساء والأقليات في الشركة، فقد كان نصف المهنيين من النساء أو الأقليات، إلا أنهم لا يتولون مناصب رئيسية. وبتشجيع من هاس، ذهبت مجموعات من رجال الإدارةالعليا بصحبة معاونيهم من الأقليات والنساء، إلي منتجع في منطقة نابا فالي الشهيرة بالكروم بولاية كاليفورنيا حيث تخلصوا منقيود العمل لمدة ثلاثة أيام وتفرغوا لمناقشات قام بقيادتها وتوجيهها مجموعة من المتخصصين.

بدأت الجلسات التي تميزت بالانفعال والتوتر، عندما سئل كل من الرجال البيض والنساء والأقليات كل على حدة، عما إذا كانت هناك مشكلة تتعلق بالمعاملة العادلة في الشركة، كانت إجابة الرجال البيض واحدة كما تتذكر جويا: "لا يوجد لدينا عدد كبير من (من النساء والأقليات) في القمة بعد ، ولكننا جميعاً قضينا وقتا طويلاً في الشركة وهم لا يملكون الخبرة". "وأضافوا": "أن لنساء يردن الاستحواذ علي كل شئ فهن يردن الجمع بين الأسرة والعمل). وتتذكر جويا قائلة: "عند هذا انفجرت السيدات، وكان هناك بعض الصياح ومن سيحمل الأطفال ؟" ، وظهرت علي السطح أمور كثيرة . وفي نهاية بعض هذه الجلسات تفهم بعض هؤلاء المديرين أن نظرتهم الضيقة أسهمت إلي حد بعيد في خلق هذه المشكلة.

وعقد المزيد من هذه الاجتماعات، وبينما قدمت هذه الاجتماعات صيغة لمناقشة قضية التنوع، فإنها خدمت أيضاً هدفاً آخر أكثر أهمية ، فقد أظهرت بوضوح كيف يمكن أن يكون شعار التطلعات جذرياً ومؤثراً ، وأسهمت هذه الاجتماعات في وضع تصور للثقافة القائمة علي المعتقدات في شركة ليفيز. وهي علي أقل تقدير اسهمت في أن يبدأ العاملون في التفكير والحلم.

صياغة عبارة التطلعات :

في بدية عام 1987 ، وبعد مرور ثلاثة أعوام علي رئاسة هاس، بدأ الوضع المالي للشركة في التحسن ، وشعر هاس أن الوقت أصبح مناسباً لصياغة هدف أعظم لشركة ليفيز.ولكن ياغة شئ بليغ وقابل للبقاء فترة طويلة لميكن سهلاً. ولذلك ذهب هاس وبصحبته فريق الإدرة العليا في إجازة لمدة أسبوع لمعالجة أمرين من الامور الصعبة. ما هو نوع الشركة التي يجب أن تكون عليه ليفيز وما هي الوصية التي يريد أن يخلفها وراءه هذا الفريق من المديرين؟ في هذا الاجتماع الذي بذرت فيه بذور التطور في المستقبل، اتفق المديرون علي أنه يجب أن تكون

وصيتهم أكثراكتمالاً وثراء من مجرد إنتاج الجينز. واستغرق منهم الأمر تسعة شهور قاسية من الاجتماعات مرة كل إسوعين لإيجاد الكلمات المناسبة للصياغة ، وفى النهاية تم التوصل إلي عبارة التطلعات ، وتتكون من 476 كلمة يمكن أن تتضمنها ورقة واحدة فقط. وبختيار كلمة"تطلعات aspiration بدلاً من كلمة رؤية vision، أصبحت العبارة تعكس إحساسا الطموات المستمرة والدائمة.

وفى أواخر عام 1987، طبعت عشرات الآلاف من النسخ من عبارة التطلعات فى منشورات شركة ليفيز وعلي ملصقاتها، ويبدو أنهاقد حازت قبول العاملين، إلا أنه ظهر علي الفور أن كتابة الكلمات كان مجرد البداية، فقد كانت المفاهيم التي تتضمنها العبارة عظيمة، ولكن العاملون لم تكن لديهم أية فكرة عن كيفية تحقيق هذه التطلعات.إذ لم تحتل الطموحت أى جزء من التدريب الذي حصلوا عليه أو ثقافة الشركة وتقاليدها السابقة.

وفى نهاية عام 1988 ، استدعيت سو طومسون إلي اجتماع مع كل من هاس وتشر حيث قالا لها: " إن العاملين لا يفهمون العبارة"." ومن ثم بدلت ليفيز جهداً ضخماً ومكلفاً، ومحبطاً أحياناً، لتحويل الكلمات إلي حقيقة، فقد وقت الإدارة فى فخ بمعني من المعاني : فمن الناحية العملية هناك تناقض فى التعبير أن تطلب إلي العمال ضرورة احترام التنوع، ثم تفرض عليهم بعد ذلك ماذا يجب أن تكون عليه تطلعاتهم، ولذا كان من الضروري تقديم بعض الشرح. فليس هنالك خيار فيما يتعلق بتقدير التنوع واحترمه فى شركة ليفيز. ولكن يجب أن يتعلم العاملون من خلال العمل وعليهم تشكيل تطلعاتهم منخلال العملية التي يطبقون بها هذه التطلعات.

ولذا اقترح المسئولون عن الموارد البشرية ثلاثة برامج تعليمية ، وتبنت الإدارة العليا بدورها نجاح هذه البرامج: أحد هذه البرامج عن القيادة، والآخر عن تفهم التنوع والإحساس بقيمته، والثالث عن الأخلاقيات. ومع نهاية عام 1993،

كان مايزيد علي 1500 عامل في الشركة قد قضي كل منهم اسبوع القيادة مع زملائه من أجناس مختلفة، ومن الجنس الآخر، ومن أعمار مخلفة وممن يشغلون وظائف مختلفة ،ومن ناطق جغرافية ختلفة، حيث يقضون جميعا هذا الأسبوع في مكان هادئ مريح علي لتلال بالقرب من الساحل الشمالي لولاية كاليفورنيا، هناك كانوا يبذلون الجهد الشاق لحل التمرينات – التي يعترفون أنها مخادعة إلي حد ما – التي تهدف لي بناءمهارات القيادة المستنيرة وبعض هذه التمرينات يمس أموراً شخصية جداً. فعلي سبيل المثال ، يكتب المشاركون في البرنامج مقالاً عن الاشياء التي يحاولون إيجادها في الشركة، وماذا يفعلون في سبيل ذلك ، ويقومون أيضاً برسم "خط الحياة"وهو رسم بياني يوضح مراحل الضعف والقوة في خلل حياتهم المهنية بالشركة. ثم يحللون هذه الأنماط. فما هي الأسباب التي جعلت مراحل القوة والتفوق مثيرةوممتعة ؟ وما هي الأسباب التي جعلت مراحل الضعف وعدم التفوق سيئة ومحزنة؟ بعد ذلك يستمعون لخطبة مارتن لوثر كينج الملهمة المعروفة بعبارتها المشهورة "أنا عندى حلم" ، ثم يكتب كل منهم خطبة منبرية ويلقيها أمام باقي أفراد المجموعة، ويركز معظمهم في الخطبة علي القيم التي يؤمنون بها، ولي أحلامهم وأيضا الوصية التي يريدون تركها وراءهم.

ويتمل أحد الانشطة ، التي تمثل تحدياً بالنسبة لهم في أثناء أسبوع القيادة، في تمرين يقومون به خارج مكان التدريب ويعتبر رمزا للتحرك نحو المجهول. ويتضمن هذا التمرين تحمل بعض المخاطر، فإنه علي المشارك أن يعتمد علي زملائه المشتركين معه في البرنامج للحصول علي السند والمعونة منهم وحتي يستطيع أن يجد طريقة بنجاح اثناء التمرين. ويظهر من خلال هذا التمرين أن المعونة الفعالة تتضمن الأخذ عملياً باعتبارات السلامة العملية إلي جانب التشجيع – يفضل التشجيع العلني المستمر في حين يفضل الآخرون

التوجيه الهادئ. وتبدى طومسون ملاحظاتها علي هذا التمرين قائلة :" تتيح هذه التجربة حقاً فرصة للعاملين لكي يكونوا فى موقف جديد قد يكون مخيفاً لبعضهم ، ولكي يروا كيف يأملون مع هذا الخوف، وكيف يسيرون علي أنفسهم فى موقف غير معروف، وكيف يتصرفون كمدربين".

وبعد إنجاز هذا التمرين فى الهواء الطلق خارج مكان التدريب، يفكر المشتركون ملياً فى دورهم القيادي بمساعدة أفلام الفيديو التي سجلت أداءهم للتمرين، وبتوجيه من المدربين المسئولين عن أسبوع القيادة (ودائماً يكون أحدهم علي الاقل من أعضاء الإدارة العليا فى شركة ليفيز)، ويشمل ذلك تأمل هل المساعدة التي يقدمها القائد مفيدة حقا؟ وهل يكون القائد مستعداً لتلقي المساعدة عندما يطلبها، وهلي يتقبلها ويتأثر بها بروح طيبة مثل التي قدمت بها؟ وتختبر أيضاً مهاراتهم فى العمل الجماعي. يخبرنا أحد المشاركين أنه فى أثناء أحد التدريبات الجماعية كان يتحرق شوقا لإنجاز أصعب المهام وأكثرها تحدياً فى بعض خطوات التمرين عندما لاحظ أن إحدي المشتركات أبدت بعض الخوف. ويقول ديفيد فرنانديز، الذى كان فى ذلك الوقت يدير قسماً يختص بالمستحقات علي الشركة ، عن مشاعره أثناء هذه التجربة: "اجتاحني شعور داخلي بأن أقول لها سلام عليكم وأنسحب من التدريب" .ولكنه ظل معها، وساعدها علي إنجاز أشياء أكثر مما توقعت. وعندما شعرت بالاطمئنان والثقة، بدأ هو يهتم بتلك الأمور الصعبة والتحديات التي أراد أن يحلها مسبقاً وفيما بعد كانت رفيقته فى التدريب تغلب عليها المشاعر والتأثر عندما شكرته علي الاستمرار معها وتدريبها ونصحها خال التمرين ، وترك ذلك أثراً لا يمحى فى نفس فرنانديز ، وقال هو عن هذه التجربة: "لقد فهمت أخيراً ميلي الطبيعي إلي المنافسة، وكيف أن ذلك يؤثر فى زملائي (بطريقة سلبية غالباً)

ولا شك أن اكتساب المقدرة علي التمكين تعتبر دائماً من أصعب التحديات التى تواجه المشتركين فى اسبوع القيادة. ونجد أن بعض المديرين يميلون إلي التنزل عن المسئولية بسم التمكين، وهذا خطأ لأن التمكين لا يني ترك العاملين يغرقون بدون مساعدة. ويقول فرنانديز عن ذلك : "إنني أرى بعض المديرين يستعملون التمكين كعذر لعدم اتخاذ قرارات، وعلي النقيض من ذلك يتخوف بعض المديرين من التمكين، ولا شك أن التوصل إلي حل وسط – بين التدريب والإلهام وقبول التحدي من ناحية، ومنح الحرية ووضع الإرشادات الحازمة من ناحية أخري – يعتبر عملية لا نهاية لها .

وضع الكلمات موضع التنفيذ :

ماذا يحدث بعد أن يذهب العاملون فى ليفيز للتدريب الجاد لمدة أسبوع؟ كيف يحتفظون بهذا الإلهام؟ يعتبر البرنامج المعروف أسم " نحن نريد أن "We Need To's" أحد الوسائل للأحتفاظ بهذا الإلهام. ففى أثناء أسبوع القيادة يكتب كل مشترك قائمة بالفجوات التي يراها بين السلوك المثالي الذي تتطلبه عبارة التطلعات ومتطلبات الحياة اليومية فى شركة ليفيز. وتتكون القائمة من ثلاثة أجزاء: الجزء الأول خاص بما يمكنهم أن يفعلوه كأفراد لتخطي هذه الفجوه، والجزء الثاني خاص بما يمكن لأقسامهم أن تقوم به، والجزء الثالث خاص بما يمكن أن تقوم به الشركة كلها .

ولا توضع هذه القوائم فى أحد الأدراج لتنسي بعد ذلك. فبعد ثلاثة أسابيع من أنتهاء أسبوع القيادة، يرسل الجزء المعني بمسئوليتهم كأفراد والخاص بكل فرد إلي أحد المشتركين الجدد فى أسبوع القيادة حيث يتصل المشترك الجديد بكاتب القائمة ويسأله عن مدي التقدم الذي يحرزه إجراء التغييرات المطلوبة لتخطي الفجوة، فمن المفروض أن يعمل الاثنان معاً علي التأكد من وضع الأفكار المدونة موضع التنفيذ، يضاً يشجع المشتركون علي

تسليم خطبهم التي ألقوها أثناء التدريب إلي أقسامهم، فيفصحون بذلك عن رؤيتهم وأفعالهم التي ينوون القيام بها لزملائهم، وذلك بدون أية متابعة رسمية لهذا الأمر.

وعلي مستوى الشركة كلها، تجمع إدارة الموارد البشرية قائمة قصيرة كل ثلاثة شهور من بعض أنحاء الشركة، حيث يستخلصها من "نحن نريد أن" التي تنبثق عن التدريب علي القيادة في أثناء الأشهر الثلاثة السابقة، وتقدم هذه القائمة عند ئذ إلي لجنة الإدارة التنفيذية، التي تقيم الاقتراحات وتقرر هل تتصرف بناء عليهذه المقترحات؟ وكان من أضخم التغييرات التي نتجت عن نظام المتابعة هذا هو التغيير الشامل والجذري الذي حدث في نظام الأجور في ليفيز، الذي انتقده المشتركون في أسبوع القيادة باستمرار لانه يكافئ الإدارة ولا يمثل سلوكاً طموحاً وفقاً للتطلعات الجديدة. وفي محاولة لتقديم نموذج علي لتقديم نموذج علي العمل الجماعي، بدأت قوة عملم من المديرين من أنحاء العالم في تصميم نظام الأجور الجديد بعد تجميع تعليقات مئات العاملين. ويتق نظام مرتبات الإدارة الجديد إلي حد بعيد مع القيم التي تؤمن بها الشركة، بما في ذلك التأكيد الجديد علي العمل الجماعي، والإجراء الجديد ال1ي يمكن من خلاله أن يكون المديرون محلاً للانتقاد من كل من مساعديهم وزملائهم ورؤسائهم.

تحديات التطلعات:

ورغم كل هذه الجهود ، مازال علي شركة ليفيز أن تقطع شوطاً طويلا لتحقيق مثالياتها التي تتطلع إليها. وحتي يفهم العاملون في الشركة حقيقة الكفاح المطلوب للحفاظ علي المثاليات الواردة في عبارة التطلعات وفي السلوك الأخلاقي المطلوب، فقد بدأت المحنة هناك في يناير 1990 عندما أعلنت إدارة ليفيز إغلاق مصنع سان أنطونيو الكبير حيث يقوم 115را عاملاً يصنع

الشرابات، التي كانت تلقي إقبالاً شديداً من جيل ما بعد الحرب الذي بدأ يتقدم فى السن، والتي اشتهرت باسم دوكرز. كان المصنع قد تم شراؤه من شركة أخري فى بداية الثمانينيات، ولم يكن يعلم بالكفاءة التي تريدها إدارة ليفيز، ولذلك قررت الشركة نقل إنتاج شربات دوكرز إلي أحد المصانع الأخري بالولايات المتحدة، والتعاقد من الباطن مع مصانع فى كوستاريكا لإنتاج هذه الشربات حيث كانت تكلفة العمالة ضئيلة بالمقارنة بتكلفتها فى سان أنطونيو.

وأبلغ نائب أول للرئيس من سان فرانسيسكو هذا الخبر إلي العاملين فى سان أنطونيو فى صباح 17 يناير، وفجر بذلك عاصفة من الاعتراض استمرت لسنوات بعد ذلك. واعتقدت إدارة الشركة أنها عالج موقف الإغلاق والإفصاح عنه بما يتفق مع تطلعاتها الجديدة، وتعتبر تعويضات التوقف عن العمل والمزايا التي قدمتها ليفيز كريمة جداً بكل المقاييس. وبذلت الشركة أيضاً كل ما فى وسعها لمساعدة العاملين المسرحين فى إيجاد عمل لهم، وكما تفعل الشركات الأخري التي تسرح العاملين، أنشأت ليفيز مكتباً لتوظيف العاملين المسرحين ومساعدتهم فى الحصول علي عملم جديد والحصول علي المزايا. ولكن لما كان معظم العاملين يفتقدون المهارات الأساسية التي تؤهلهم للحصول علي فرص عملم أخري، قدمت شركة ليفيز فصولاً لتعليم اللغة الانجليزية كلغة ثانية حيث كان معظم العاملين لا يتحدثون الإنجليزية بطلاقة، كما قدمت فصولاً لمحو الأمية وجعلتها متاحة لجميع العاملين بدون مقابل. واستطاع هؤلاء الذين تمكنوا من دخول الكليات من الحصول علي حصة فى صندوق ليفيز الجديد للمنح الدارسية. أما هؤلاء الذين بحثوا عن وظائف بمجرد إتمام التدريب فقد حصلو علي مساعدة المستشارين الخارجين فى إيجاد الوظائف، وكانت الشركة قد احتفظت بهؤلاء المستشارين فى الفترة من خريف عام 1991 حتي ربيع 1992. وبالإضافة إلي ذلك، أنفقت الشركة مئات الآلاف من الدولارات علي

خدمات المجتمع المحلي، بما في ذلك أماكن رعاية الأطفال والمتقدمين في السن، ومساعدات الطوارئ، والنقل، والإضافات إلي برنامج التدريب الوظيفي الفيدرالي، وذلك بغية مساعدة العاملين السابقين لديها.

وبالرغم من ذلك، ظل العاملون الذين يحملون الولاء للشركة يشعرون بالخديعة. فبينما كانت إشاعة إغلاق المصنع تتردد في جميع الأنحاء لمدة شهور قبل إعلانها، قال العاملون أن أحد رجال الإدارة العليا أكد لهم قبل أعياد الكريسماس أنه من المتوقع أن يظل تشغيل المصنع مستمراً، ويدعي العاملون أيضاً أن الشركة خفضت تعويضات التوقف عن العمل وذلك بتعمد خفض أجر الساعة في الشهور الأخيرة من تشغيل المصنع قبل إغلاقه وقالوا إن نوايا الشركة الخفية كانت تهدف إلي اجتناب مطالبات التأمين الطبي العالية بسبب الإصابات الناتجة عن حركات العمل المتكررة علي ماكينات الخياطة- وهو ما تنفيه إدارة الشركة تماماً.

تقول إيرين رينا، التي عملت في ذلك المصنع لمدة سبع سنوات، بعد أن بتليت بالألم في ذراعها: "إن الإدارة لم تكن علي مستوي المسئولية. وبعد إغلاق المصنع، ساعدت رينا في تنظيم مقاطعة لمنتجات ليفيز، وفي رأيها ورأي زملائها، أن تصرفات الشركة لم تكن صادرة عن العدالة والإحساس بالمسئولية.

يمكن مناقشة كيف تصرفت ليفيز بمسئولية إلي ما لا نهاية، ولكن الشئ الذي تسبب في صدمة لإدارة ليفيز حقاً، أن الشركة كانت غير عادلة في نظر بعض الدوائر. فقد كانت الإدارة تؤمن بإخلاص أنها تتصرف وفق مجموعة القيم التي صاغتها حديثاً تماماً، ولكن كاناالكثيرون في سان أنطونيو يرون غير ذلك، وحين تعلن: كل من شركة ليفيز أو شركة خدمات الطاقة التطبيقية في وضوح عن القيم والتطلعات، فإنها ترفع بذلك التوقعات والآمال التي لا يمكن الوفاء بها في جميع الأوقات.

تتحدث عبارة التطلعات عن التمكين والاتصال وتبادل الأفكار، ولكن بدا للعاملين بالمصنع في سان أنطونيو أن هذه الوعود لن يوفى بها في حالتهم، ويستطيع رجال الإدارة في ليفيز تفهم وجهة نظر العاملين إذا أدركوا طبيعة الموقف . يقول بيتر جاكوبي، الذي يشرف على جميع عمليات التصنيع في ليفيز: "ربما عالجنا موقف إغلاق المصنع بشئ من الغطرسة. وإذا فرض وكنت في سان أنطونيو في ذلك الوقت، وقرأت هذه الوثيقة التي تسمى "التطلعات"، لكان من لسهل جداً علاي أن أفترض أن الشركة لا ترقي لمستوى متعقداتها".

كانت تجربة سان أنطونيو إحدي الكبوات التي صادفت الشركة وهي في طيفها لكي توقظ الوعي والعمل نحو الأفضل. ولماكانت الإدارة تدرك تماماً أن إغلاق أية مصانع في المستقبل مازال وارداً، فقد بدأت برامج تعليم العمال وتدريبهم على المهارات المختلفة في بعض مصانعها حتي تساعد العمال على الإعداد لحياتهم بعد ترك الشركة إذا فقدوا وظائفهم فيها، وأيضاً لتجعلهم أكثر فاعلية في موقعهم الحالية.

عقد العزم

مع مرور الشهور والسنين تتأصل فس شركة ليفيز الروح التي يعبر عنها بيان التطلعات وتترسخ أعمق وأعمق في نسيج العمل اليومي. وبينما ترقد عبارة الرؤية المستقبلية على الرف في العديد من الشركات ، نجد أن ليفيز أصبحت بسرعة نموذجا يحتذي به بين الشركات التي اكتشفت أن كل من الإدارة الرشيدة والعملم الناجح هما في الواقع شيئاً واحداً ولا ينفصلان. خذ مثلاً المنهج الذي اتبعته الشركة في مواجهة التحديات التي واجهتها في أوائل التسعينيات، ولعلها تماثل كثيراً للتحديات التي واجهت العديد من الشركات الأمريكية مثل : الوقت الطويل الذي يستغرقه الإنتاج، مسبباً شكاوى العملاء من عدم الوفاء بجداول مواعيد التسليم ، والحاجة الي تخفيض تكاليف الإنتاج ، والارتفاع

المستمر في مستحقات الرعاية الطبية، ولقد وجد المديرون في شركة ليفيز الحل لهذه المشاكل في بيان التطلعات، وليس في أحد كتب الإدارة ، واسفر ذلك عن هذه الجهود المستمرة لتغيير طريقة العمل تغييراً جذريا، وقد انصب ذلك علي تغير الطريقة التي تصنع بها الملابس .

كانت البداية في مصنع بلوريدج الصاخب ، حيث يصنع 400عامل علي ماكينات الخياطة آلاف من قطع الجينز الرجالي في اليوم، إذ كان من أول المصانع التي بدأت إعادة النظر في بيئة العمل كلها، فعلي مدى تاريخ المصنع كله، كان النظام الوحيد المعمول به هو الأجر بالقطعة، فالعامل الذي ينتج أكثر يتقاضي نقودا أكثر زيادة عن الأجر الأساسي، ويبدو أن هذا النظام كان معقولاً، ولكنه كان يسبب إرهاقا نفسياً وجسدياً للعاملين، ومع نهاية الثمانينيات، كان الإحباط الذي يعم الجميع واضحٌ ومسموعاً تماماً للإدارة العليا . وبدأ هاس ومديرون آخرون يدركون أنه "ربما كانت هناك طرق أفضل لتنظيم مكان العمل بحيث تكون أكثر تماشياً م تطلعات الشركة نحو الاتصال الأفضل، والعمل الجماعي، والتقدير، ومشاركة العاملين في نجاح الشركة الذي صنعوه بجهودهم" .

وبالمصادفة ، وجد حل ممكن للموقف في أحد مصانع ليفيز في مدينة فاينفيل بولاية أركنساس ، هناك حاول المديرون تجربة طريقة مختلفة للإدارة بعد أن فاض بهم الضجر من الأخطاء، والتكلفة العالية، ومعدل دوران العمالة العالي علي أحد خطوط الخياطة في المصنع، فقد منحوا الحرية الكاملة لبعض العاملين، وتركوهم في أحد المباني بعد أن طلبوا منهم التوصل إلى نظام جديد لتركيب الحشو في الجاكيتات، ونجحت التجربة قبل أن يمضي وقت طويلتوصل هؤلاء العاملون، الذي نالوا التمكين حديثاً، غلي تصميم طريقة جديدة، وأعجب أفراد هذه المجموعة بهذه الطريقة الجديدة لأنهم صمموها

بانفسهم وأعجبت إدارة الشركة بهذا التصميم، لما حققته الطريقة الجديدة من وفورات مالية.وهكذا بدأ تمكين العاملين يحظي بالقبول والفهم والانتشار.

وكان مصنع بلوريدج أول من يلحق بعربة التغيير، ومع نهاية عام 1991، بدأت إعادة تنظيم المصنع فى شكل فرق للعمل ، حيث يتكن كل فريق من36 عاملاً . وكن كل فريق مسئولا عن إنتاج الجينز بدءاً منقص الموديل ومروراً بجميع خطوات الخياطة حتي الشحن . وبدلاً من أن يتلقي العاملون تعليمات من المديرين بكيفية صنع الملابس الجينز، أصبح العاملون يتمتعون بحرية الراى فيترتيب تدفق العمل. وبدلاً من أن ينجز العامل مهمة بعينها طوال اليوم، فقد تدرب العاملون علي أداء متطلبات ثلاث وظائف مختلفة علي خط الإنتاج، وأدى ذلك إلي مزيد من تنوع العمل الذى يقوم به العامل الواحد وإلي مزيد من التحدي فى العمل وساعد علي التخلص من العمل المتكرر الرتيب الذي كان السبب وراء العديد من الإصابات. ووضعت فرق العمل أهداف الإنتاج الخاصة بهم بحيث تفوق الحد الأدني الذي يضعه مدير المصنع، وكانوا فى ذلك يسيرون علي منهج الإدارة الذاتية التي أوضحناها عند الحديث عن تجربة مصنع بروكتر وجامبل فى ليما بولاية أوهايو.

تقول العاملة جولين برايت، وهي أحدي العاملات فى شركة ليفيز لمدة تزيد علي عشرين عاماً: "تخفف فرق العمل إلي حد بعيد التوتر الانفعالي الناتج عن العمل". وإلي جانب تخفيف التوتر الانفعالي عن العامل، يغرس هذا النظام فيالعاملين روح التعاون، ويعاون العاملون بعضهم بعضاً لضمان تدفق سير العمل، ويساعد هذا التعاون علي زيادة كفاءة الأداء بالتخلص من نقاط الاختناق التي تحدث عندما يصادف أحد العاملين مشاكل ميكانيكية، أو لأحد الأسباب الاخري التي قد تتسبب فى إبطاء العمل علي خط الإنتاج. ولما كان العاملون متمرسين فى اداء عدة وظائف ، فإنهم يستطيعون بسهولة الإحلال محل العاملين المتغيبين.

وينبغي أن لا يكون هذا مفاجأة لنا الآن ، ولكنه كان بمثابة الصحوة فى شركة ليفيز. وأظهرت النتائج الأولي لتطبيق فكرة فرق العمل أن الملابس الجينز كانت جاهزة للشحن خارج المصنع فى خلال يوم واحد فقط من بداية الحياكة، هذا بالمقارنة بستة أيام كانت تستغرقها العملية نفسها فى ظل النظام القديم، ولقد تمكنت ليفيز بذلكك من الاستجابة بصورة أسرع لتجار التجزئة، كما ساعدها علي خفض تكاليف التخزين. وكانت النتيجة أن أصبحت الشركة أقدر علي المنافسة. قد تكون تكلفة العمالة مرتفعة عن مثيلتها فى كوستاريكا أو فى إندونيسيا، ولكن سرعة الاستجابة للعملاء كانت أفضل إلي حد بعيد ومع مرور الوقت أمكن عن طيق منهج فرق العمل – الذي كان نتيجة مباشرة للثقافة التي تقوم علي القيم التي تؤمن بها شركة ليفيز –إعادة العديد من الوظائف التي فقدت من قبل للولايات المتحدةو. ففي منتصف عام 1993 تحولت تسعة من مصانع الشركة التي يبلغ عددها 27 مصنعاً تحولاً كاملاً إلي الإدارة عن طريق فرق العمل فى حين كانت باقي المصانع قد قطعت شوطاً طويلاً يقدر بنحو 70 بالمائة من الطريق فى إتباع هذا النظام، منذ بداية ليفيز فى عام 1990، عندما بدأت تطبيق نظم فرق العمل ، استطاعت أن تضيف 2,500 وظيفة لقاعدتها الصناعية فى الولايات المتحدة.

التفكير الأخلاقي:

كانت الطريقة التي جعلت بها الشركة تطلعها نحو السلوك الأخلاقي حقيقة واقعة بمثابة إنجاز ضخم حققته ليفيز. فسلوك أي شركة هو ، فى نهاية الأمر ، محصلة سلوك جميع العاملين فيها، ول أا تحاول شركة ليفيز بذل كل ما فى وسعها للارتقاء بمستوى الأفراد ومهاراتهم فى التعاملم مع المأزق الأخلاقية التي قد تعترضهم . وبالرغم من أن منظمات عديدة تتحدث عن التمسك بالمعايير الأخلاقية، نجد أن ليفيز لديها من الجرأة ما يدفعها للتصارع مع التحديات

الحقيقية في هذا الشأن – ليس فقد في الأمور الواضحة من الصواب والخطأ، ولكن عند التعرض للمواقف الرمادية التي تختلط فيها الأمور ويكون فيهاالاختيار بين البدائل أمراً صعباً للغاية.

ولسنوات عديدة كانت الشركة تعمل وفقاً لقائمة طويلة تغطي ما يجب وما لا يجب بالنسبة لقضايا أخلاقية مثل تضارب المصالح الواضح. ولكن هذه القائمة لم تكن كافية وكذلك لم تكن تبذل الجهود في محاولة لتعليم العاملين هذه الأخلاقيات –إذ لم يكن لدي المشتركين أي شعور بمبادئ الشركة ولم تتوافر لديهم أية وسائل لتطبيق هذه الأخلاقيات عنداتخاذ القرارات . وللتغلب علي مواطن الضعف هذه ، جاهدت لجنة الإدارة التنفيذية ، التي تتكون من كبر رجال الإدارة في الشركة ، لمدة عام كامل في محاولة لصياغة هذه القيم الأخلاقية ، وفي عام 1991 . انتهت اللجنة من وثيقة من صفحة واحدة تسمي المبادئ الاخلاقية" التي تعتمد مباشرة علي فكرة أنه يجب أن يكون ضمير العاملين مرشداً لهم في كل ما يفعلونه. وفي محاولة منهم لوضع النقاط علي الحروف في موضوع مبهم، كتبت اللجنة أنه يجب علي العاملين الكفاح لوضع المبادئ الستة موضع التطبيق، وهي : الأمانة، والعدالة، واحترام الآخرين، والرحمة، والوفاء بالوعد، والاستقامة. وتوضح عبارة الأخلاقيات أن الاستقامة تعني أنه يجب علي العاملين "الالتزام بمبادئ ليفيز الأخلاقية حتي عند مواجهة أية مخاطر شخصية أو مهنية أو اجتماعية، وأيضاً عند مواجهة أية ضغوط اقتصادية ". وهذه العبارة الأخيرة جديرة بالذكر لأن العديد من الشركات الأمريكية، بم في ذلك شركة ليفيز" يحركها عامل خفض التكلفة وليس الأخلاقيات. ومع ذلك ، علينا ان نتذكر أن بيان مهمة شركة ليفيز يعلن أن الشركة تناضل لتحقيق نجاح تجاري "مسئول".

وفى الوقت نفسه، اضطلعت بث دوليتل، وهي إخصائية تطوير التنظيم فى ليفيز، عملت من قبل فى منظمات لا تهدف إلي تحقيق الربح، بمهمة صعبة تتلخص فى تصميم نموذج لاتخاذ القرارات يأخذ فى الاعتبار العامل الاخلاقي، وتقوم هذه الفكرة علي إدراك أن لأى قرار يؤثر فى الآخرين جانب الأخلاقي، ولعل هذا ينطبق علي كل قرار تقريباً (وعندما يكون الامر هكذا، فمن الأهمية بمكان قضاء بعض الوقت، ولو دقائق معدودات، فى تقدير الأثر الذي قد يتركه هذا القرار فى الآخرين ، وتقول دولتيل: لا تكمن المشكلة فى أن متخذ القرار يتجاهل أمور العدالة أو الأمانة عند اتخاذ القرار ولكن المشكلة هي ان مثل هذه القضايا تناقش غالباً فى اجتماعات عاجلة كاتجاهات عامة غير محددة فى السلوك الأخلاقي، وتقول موضحة : "إن ضغط الوقت موجود دائماً. وهناك أيضاً ضغط زيادة الأرباح ولو بدولار واحد. ولذلك فإننا نطالب العاملين أن يكونوا أكثر حذرا عند اتخاذ القرارات.

عمدت دوليتل إلي صنع إطار يأخذ فى الاعتبار المسائل الأخلاقية بطريقة منتظمة وتشرح دوليتل ذلك قائلة:" إن التحدي الذي يواجهنا جميعا فى حياتنا هو كيفية التأكد من أن مصلحتنا الشخصية ليست هي المحرك الرئيسي لحياتنا؟ فمن السهل جداً أن نستسلم للظن بأننا قد أخذنا فى الاعتبار (كل فرد أخر) قبل اتخاذ القرار". ويبدو النموذج الناتج المسمي منهج "التفكير الأخلاقي" لاتخاذ القراراتو للوهلة الاولي يـر ذى أهمية تذكر ويبدأ أولاً بأن يطلب إلي العاملين تحديد المشكلة التي تواجههم بدقة ، ثم يتخذوا بعد ذلك خطوتين إضافيتين: الأولي تحديد الأطراف المختلفة التي سوف تتأثر بالقرار. والثانية تحديد المبادئ التي يجب تطبيقها. وقد يكون الأطراف الذين سوف يتأثرون باتخاذ القرار، وتطلق عليهم ليفيز اسم أمناء المخاطرة ، يمثلون فئة معينة من العاملين أو الموردين أو المنافسين أو هيئات حكومية، إلي غير ذلك . ويجري تحليل بالنسبة

لكل أمناء المخاطرة لتحديد مدي تأثرهم بالقرار، ومقدار التأثير الذي ينبغي أن يكون لهم في عملية اتخاذ القرار، إن كان لهم تأثير. ويحدد العاملو المسئولون عن اتخاذ القرار أيضا المبادئ التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار في هذا الموقف بالذات – وهي عادة مبادئ أخلاقية فضلاً عن المبادئ الأخري. يقول روبرت دن، نائب الرئيس لشئون الشركة: "إن المبادئ الأخلاقية تفوق اعتبارات العمل والأرباح.

ثم تطرح بعد ذلك الحلول المقترحة عن طريق شحذ العقول ووسائل أخري ويختبر كل حل محتمل بتقييمه إزاء المبادئ الأخلاقية التي حددت للاسترشاد بها وأيضا بمصالح أمناء المخاطرة ، وباستبعاد الحلول غير الممكنة، تفحص الحلول الممكنة من حيث واقعية التنفيذ.

الاختبار العالمي:

يبدو الإطار الأخلاقي الذي وضعته دوليل مغرق في النبل والمثالية، ولكنه أيضاً يبدو معقداً بالنسبة لكثير من قرارات العمل اليومية. فلم يكن القصد من وراء هذه المبادئ بالطبع، هو الالتزام بها بصورة صارمة في جميع الأحوال. ولكن تطبيقها بصورة عامة علي الكثير من القرارات يعتبر تقدما ملحوظا بالنسبة لما كان معمولا به من قبل.

ولقد أتيحت الفرصة لشركة ليفيز لاخبار هذا النموذج بصورة دقيقة في عام 1991 وبداية عام 1992 ففي هذا الوقت، أجرت السركة تقييماً شاملاً لجميع سياساتها الخاصة باستخدام المتعاقدين من الباطن خارج البلاد. إذ تفجرت هذه القضية من برنامج "نحن نحتاج إلي" في أسبوع القيادة. فالمشتركون يخرجون منالدورة وهم يتفهمون تماماً أهمية الثقة والعمل الجماعي، ولكنهم كانوا يسالون بالحاح: كيف يمكن تطبيق هذه التطلعات علي 600 متعاقد من الباطن تستخدمهم شركة ليفيز لحياكة الملابس في 35 دولة أجنبية؟فمند

سنوت عديدة ، كان تقييم هؤلاء المتعاقدين يقوم أساساً علي كل من السعر والجودة كان المسئولون فى الشركة الذين يختارون هؤلاء المتعاقدين يعلمون تماماً ما لظروف العمل، ومعاملة العاملين، وغير ذلك من العوامل المماثلة من أهمية أساسية ، ولكن لم تكن لديهم رؤية واضحة عن كيفية إدخال هذه الأمور كعوامل فى اتخاذ قرار الاختبار، بل كان لديهم شك فيما اذا كان من المفروض أخذ هذه العوامل أصلاً فى الاعتبار.

أثار التساؤل عن كيفية تطبيق عبرة التطلعات علي المتعاقدين من الباطن العديد من القضايا الأخري، بعضها ميسور الحل وبعضها شائك ومعقد. منها مثلاً، ما هي مسئولية الشركة المتعددة الجنسية فى المساعدة علي الارتفاع بمستوى المعيشة فى الدول النامية عن طريق إتاحة الوظائف؟ وإذا كانت ظروف العمل لا تتساوى مع تلك الظروف الموجودة فى الولايات المتحدة الأمريكية، فهل مجرد خلق بعض هذه الوظائف أفضل من عدم إتاحتها علي الاطلاق؟ هل يقع علي عاتق شركة ليفيز الالتزام ببعض مسئولياتها تجاه العاملين المحليين فى الدولة الأجنبية بحيث يحول ذلك دون اختيار بعض المتعاقدين من خارج البلاد؟ وكيف يمكن للشركة أن تضع معايير أداء عالمية – بطريقة عادلة وبالمستوى نفسه فى البلد الأم وتظل مع ذلك تتمتع بالحساسية اللازمة نحو موضوع اختلاف الثقافات؟.

تعتبر عملية إعادة تقييم سياسات الشركة الخاصة بمصادر الإنتاج فى الخارج عملية شاقة ومضنية وتستمر لمدة ستة أشهر، ولكنها فى الوقت نفسه تعتبر مثالاً نادراً لمحاولة الشركة تطبيق النظام والمنطق علي قضية انفعالية ذاتية مثل قضية الأخلاق. وبالطبع لم يستطيع العاملون فى شركة ليفيز أن يجدوا منشأة أخري سبقتهم فى تطبيق مجموعة شاملة من الارشادات والمبادئ الخاصة بتناول المعضلات التي لابد وأن تواجه التعاقدات فى الخارج.

بدأت هذه العملية بتكوين فريق عمل مكون من ستة عشر شخصاً" ، يمثلون الأقسام التجارية ، ومصادر الإنتاج، والتسويق ، والتصنيع، والموارد البشرية ، والشئون القانونية وكانت اجتماعاتهم تستمر، فى بعض الأحيان، من ثلاثة إلي ستة أيام. وبعد مناقشة القضايا المبدئية ، يتولي كل عضو من فريق العمل مسئولية مقابلة مجموعة معينة من أمناء المخاطرة ومن بين هؤلاء: العاملون علي ماكينات الخياطة فى الولايات المتحدة، والتجار والمتعاقدون من الباطن خارج البلاد، وكبار حملة الأسهم فى شركة ليفيز. وتم أيضا كتابة المبادئ الأخلاقية الستة التي سوف تؤخذ فى الاعتبار، واضافت إليها مجموعة العمل الولاء، ومسئولية الشركة الاجتماعية، واحترام الاختلاف الثقافي، والنجاح التجاري المربح والمستمر، وتحقيق القيادة العالمية فى المدى الطويل. وبعبارة اخري، أن تأخذ اللجنة فى اعتبارها معايير الأحد عشر مبدأ مرشداً لها عند اختيار المتعاقدين فى الخارج. وكانت الفكرة تقوم علي أنه مهما كانت الخطوط العريضة التي تأخذ بها اللجنة ، فإنه يجب عليها ألاتقلل من قيمة أي من هذه المبادئ الأحد عشر (هذا بالإضافة إلي أنه يجب علي المتعاقدين الالتزام بمجموعة من معايير العمل، مثل الحفاظ علي الجودة والخدمة الطيبة).

وبعد عدة شهور، استطاع أعضاء مجموعة العملم التوصل إلي مجموعة من المبادئ وبدأوا يسألون أمناء المخاطرة عن رأيهم فيها. وكان من القرارات الصعبة تقييم هذه المبادئ ومقارنتها إزاء بعضها بعض . فمثلاً هل من العدل السماح لطفل فى العاشرة العمل فى مصنع ، أم أن الأفضل التعاطف مع طفولته وعدم السماح له بالعمل؟ وهل من الأمانة أن تعلن عن وجود مشكلة أم انه من الأفضل الاحتفاظ بها فى طي الكتمان؟ وفحصت اللجنة أيضا تأثير هذه المبادئ الإرشادية المقترحة، فماذا يحدث إذا كان من نتيجة هذه المبادئ ضرورة أن تنسحب الشركة من بعض العقود القائمة بالفعل؟ وماذا يحدث لو نقص الإنتاج فى

بعض الدول؟ وما هو تأثير هذه المبادئ علي الحد الأدني المسموح به فى شركة ليفيز؟ وبالنسبة للتطبيق العملي. ما هي الصعوبة الناتجة عن التأكد من تطبيق المعايير الموضوعة بدون اللجوء ألي تكوين قوة لمراقبة التطبيق؟ وإلي أي مدي يمكن تطبيق هذه المبادئ علي سلسلة الإمدادات؟

كانت نتيجة كل هذاالعمل صدور أحد المنشورات فى مارس 1992 يوضح المبادئ التي يسترشد بها عند اختيار شركاء العمل، بحيث تفوق هذه المبادئ مجرد السعر والجودة. وتؤكد هذه الشروط لاختيار الشركاء للتعاقد معهم ، ضرورة أن يعمل المتعاقد علي خفض أي تأثير ضار بالبيئة الي الحد الأدني، وأن يوفر مكان عمل آمن (وفى بعض الحالات أماكن إقامة أيضاً) للعاملين، وأن يلتزم بمجموعة مبادئ عادلة للاستخدام باعتباره صاحب عمل . وهذه المبادئ تشمل:

- دفع أجور وتقديم مزايا لا تتماشي مع القانون المحلي فقط، ولكن تتماشي أيضاً مع الأجور السائدة فى الصناعات المحلية المماثلة.
- عدم استخدام عمال تحت سن 14 سنة أو فى سن التعليم الاساسي الإجبارى.
- عدم تخطي عدد ساعات العمل المسموح بها محلياً، ويفضل أن تكون أقل من 60 ساعة فى الاسبوع .
- عدم اللجوء للتوظيف الإجباري للعامل أو للعقوبة الجسدية.

بل ذهبت ليفيز إلي أكثر من ذلك، فوضعت مجموعة من الإرشادات لاختيار الدول التي يتم فيها التعاقد الخارجي، حيث أكدت علي ضرورة أن تحترم الدولة حقوق الإنسان وأن تكون مستقرة سياسياً .

واكتفاء بما هو مكتب على الورق، بدأت ليفيز في وضع هذه المبادئ المدونة موضع التطبيق . حيث أنتشرت فرق العمل في كل اتجاه لتعليم العاملين المديرين في ليفيز في كل دولة، ثم مراجعة أماكن العمل بمصانع المتعاقدين من الباحطن، وأدى هذا التقييم إلي إصلاحات عديدة مثل إضافة فتحات تهوية، أو مخارج للهرب في حالة حدوث حريق، أو دورات مياه أكثر نظافة. والأهم من ذلك ، انهت ليفيز تعاقداتها في بعض الدول بما في ذلك ميانمار (بورما سابقا)، والصين مخراً بسبب الاعتداءات علي حقوق الإنسان . وكان قرار إغلاق المصادر والإنتاج والمبيعات في الصين من أصعب القرارات التي اتخذتها إدارة ليفيز خاصة عند الأخذ في الاعتبار السوق الضخمة المتوقع في هذه الدولة. يقول هاس: "علي أيه حال، لم يلق أي فعل من أفعال الشركة مثل هذا التأييد الفوري التلقائي الكبير الذي لاقاه هذا القرار من الناس في أنحاء العالم.

ومن أكثر الإصلاحات المؤثرة ما حدث في بنجلاديش . عندما اكتشفت إدارة شئون العاملين في ليفيز أن المتعاقدين يستخدمون أطفال تحت سن 14 سنة . (كان من الصعب تحديد أعمارهم بالضبط لن بعضه لا يعرف تاريخ ميلاده، كما يخفي بعضهم سنه الحقيقي للحصول علي عمل. وفي هذه الحالة – ومحاولة للوصول إلي حل بالرغم من أنه غير مرضي تماماً – يستخدم المتعاقدون مسطرة لقياس أطوال الأطفال المتقدمين للعمل). كما قامت ليفيزبإقناع المتعاقدين بعدم تشغيل أطفال في المستقبل . أما بالنسبة لهؤلاء الذين يعملون فعلاً في المصنع، وتشكل مرتباتهم دخلاً أساسياً لأسرهم، فإن ليفيز تفاوضت علي اتفاق مع المتعاقدين يعود بمقتضاه هؤلاء الأطفال إلي مدارسهم علي ان يستمر المتعاقد في دفع مرتباتهم. ومن ثم تحمل ليفيز ثمن الكتب والمصروفات المدرسية، وهو اتفاق أقل ما يقال فيه إنه فريد في نوعه.

ولكن ما الفائدة التي تعود على المتعاقد طبقاً لهذا الاتفاق؟ يظن أن المتعاقدين يودون إرضاء ليفيز بسبب حجم العمل الضخم الذى تستطيع توجيهه نحو المفضلين. وأيضاً يستطيع المتعاقد الذي يعلن بفخر عما يعرضه من منتجات شركة ليفيز أن يجذب المزيد من العملاء.

وما الفائدة التي تعود على ليفيز؟ يعترف دن بأن اشتراط الشركة علي المتعاقدين الالتزام بالمبادئ الإرشادية الموضوعة قد يكلفهم المزيد من المال فى الأجل القصير – مثل التكاليف الإدارية المرتفعة ، ومن ثم يلجأ المتعاقدون إلي رفع الأسعار لتغطية النفقات الإضافية التي يتحملونها. ولكن دن يعتقد أنه علي الرغم من ذلك ، فقد تكون هناك وفورات علي المدي الطويل لأن مراجعة الالتزام بالقواعد الأخلاقية الموضوعة قد تمكن الشركة من خفض عدد المتعاقدين الذين تستخدمهم. والأهم من ذلك، علي أية حال، أن العاملين فى شركة ليفيز لديهم الآن مبادئ يسترشدون بها فى إنجاز ما يعتقدون فى صميم قلوبهم أنها التصرفات الصحيحة.

يؤيد كل شخص تحدثت إليه فى شركة ليفيز بحماس الأفكار الواردة فى عبارة التطلعات . ولكن فى السنوات الست التي مضت منذ طبع أول عبارة، عرف العاملون فى ليفيز أن رحلة تحقيق هذه التطلعات يمكن أن تكون صعبة جدا. فالتقدم فى هذا الشأن كبير، ولكن ما تحقق حتي الآن لا يقترب مما تريد الشركة أن تحققه فعلاً . إذ إن الالتزام بتحقيق "نجاح تجاري مسئول" فى صناعة تجسد معني السناعة الشاقة بكل دقة، يعتبر بحق من أصعب الرحلات التي يمكن إتمامها. ولكنها أيضاً من أكثرها مكافأة . والسبب فى ذلك بسيط: فإن برنامج مثل "التطلعات" فى ليفيز يجعل الحياة تدب فى عروق العاملين بها. وهو يعيد شيئاً نحتاج إليه جميعاً ونتمسك به بشدة – وهو الفخر بما نقوم به والإيمان بقيمة ما نعمل .

الباب الخامس

الفصل الثالث عشر

نظم الإدارة العامة فى الدول النامية

من الصعب تصور وجود أيديولوجية محددة المعالم للدول النامية كما هو الحال بالنسبة للدول الرأسمالية والدول الاشتراكية. والسبب فى ذلك أن الدول النامية هي كلها دول حديثة العهد بالاستقلال. وعندما ملكت زمام أمورها كان أمامها النموذجين الرأسمالي والاشتراكي للمفاضلة بينهما ونظراً للتخلف الشديد بهذه الدول، فقد حاولت أخذ النواحي الايجابيةفى كل من النظامين وفى نفس الوقت تفادى عيوبهما. زد علي ذلك اختلاف بيئات هذه الدول أختلافاً بينا رغم تشابه أهدافها العامة المتمثلة فى الاسراع بعمليات التنمية لسد الفجوة الواسعة بينها وبين الدول المتقدمة.

بالرغم من هذه الصعوبة، إلا أن هذه الدول تشترك فى عدد من السمات العامة هي:

1 – لا تستند إلي فلسفة حتمية مستوردة.

2 – تهدف إلي تحقيق مصلحة الجماعة والفرد معاً.

3 – تعترف بالملكية الخاصة كمبدأ، وتتركها علي أنها وظيفة اجتماعية لا أداة استغلالية، وتتوسع فى تطبيقها فى بعض القطاعات كالقطاع الزراعي، ولا تهدف إلي إلغائها فى الفترة الطويلة فى القطاعات التي تغلب عليها الملكية العامة.

4 – تهدف إلي تحقيق التنمية الاقتصادية السريعة مع العدالة الاجتماعية.

إن أفضل تسمية للايديولوجية السائدة فى الدول النامية هي الاشتراكية غير الماركسية . هذه التسمية تظهر ناحيتين هما: (1) أن هذه النظم أقرب إلي النظام الاشتراكي منها إلي النظام الرأسمالي، وذلك من حيث تدخل الدولة وقيامها بالعبء الأكبر فى جهود التنمية الاقتصادية والاجتماعية. (2) ان هذه الدول لا تنتمي إلي النظرية الماركسية نفسها، ويبدو ذلك فى سماح هذه الدول بوجود المنظمات الخاصة جنباً إلي جنب مع المنظمات العامة.

إن الايديولوجية الاشتراكية غير الماركسية بالمعني السابق يمكن ردها إلي عاملين أساسيين هما:

1 – الظلم الاجتماعي الذي تعرضت له هذه المجتمعات والذي تمثل فى الاستغلال الداخلي والخارجي.

2 – فشل النظام الرأسمالي فى تحقيق النمو الاقتصادي فى الدول النامية التي كانت خاضعة لاستغلال أجنبي.

وإذا كان العامل الاول (الظلم الاجتماعي) يخرج عن نطاق اهتمامنا فى هذا التحليل، إلا انه من الضروري توضيح العامل الثاني، أي ما هي الأسباب التي أدت إلي فشل النظام الرأسمالي فى تحقيق نمو اقتصادي معقول للدول النامية؟.

1 – نقص فرص الاستثمار المربح:

إن رجل الأعمال الفردي يبحث دائما عن الربح السريع والوفير فى نفس الوقت . وحيث أن أوجه النشاط التي كانت تحتاجها الدول النامية هي المشروعات التي تحدد البنية الاساسية للنشاط الاقتصادي، مثل إقامة الطرق والمرافق العام، فإن هذه المشروعات عوضاً عن احتياجها لرؤوس اموال ضخمة، لا تحقق عائداً سريعاً للربح. لذا كان من الطبيعي أن يحجم عنها رأس المال الخاص، ولم يكن هناك مفر من قيام الدولة بامتلاك وإدارة هذه المشروعات.

2 – اختفاء المنافسة بين المنتجين :

إن جميع البلاد النامية كانت تتبع نظام المشروع الخاص قبل تحولها إلي الايديولوجية غير الماركسية . وقد أدي هذا النظام إلي اختفاء المنافسة بين المنتجين واحلال الاندماج والتكتل بدلاً منها، وذلك بهدف استغلال المستهلكين والاضرار بلمصلحة العامة. وقد وقفت الاحتكارات فى هذه البلاد عقبة فى سبيل النمو الاقتصادي، وذلك لقيام التعارض بين المنشآت الاحتكارية والتوسع فى طاقتها الانتاجية وخاصة فى ظل السوق الضيقة. فتوسع الطاقات الانتاجية يعني زيادة انتاج المنشآت الاحتكارية، وبالتالي الانخفاض فى أثمان السلع التي تنتجها بما يقلل من الربح.

3 – اختلاف البيئة الاقتصادية ولظروف الاجتماعية:

لقدعاشت الدول الصناعية المتقدمة مثل بريطانيا فى ظروف مختلفة تماماً عن الظروف التي عاشتها الدول النامية ، والنجاح الذي حققته بريطانيا من خلال نظام المشروع الر كان رهناً بتلك الظروف التي لم ولن تتكرر. فرجل الصناعة البر يطاني فى عصر الثورة الصناعية وما بعدها عاش فى ظروف مواتية، فمن المستعمرات حصل علي المواد الأولية اللازمة لصناعته بأثمان رخيصة، وفى المستعمرات وجد سوقاً متسعة لمنتجاته لا ينافسه فيها منتج أخر، ووجد كذلك مدخرات متراكمة. هذه الظروف التي ساعدت علي نجاح جهود التنمية فى ظل نظام المشروع الخاص، لم يعد لها وجود فى الوقت الحاضر.

4 – ضغط السكان علي الموارد الاقتصادية:

فى الماضي وفى الولايات المتحدة عندما أخذت عمليات النمو الصناعي طريقها نحو الانطلاق، لم يكن هناك ضغط سكاني علي مواردها الاقتصادية ، بل كانت هناك خفة سكانية، وكان النمو السكاني يتمشي مع نمو عوامل الانتاج

المكملة . وهذا عكس الحل التي تعيشها أغلب الدول النامية، حيث يمثل ضغط السكان عقبة من أهم عقبات النمو الاقتصادي. فالضغط السكاني خلال مرحلة التنمية الاقتصادية يعني من نهاية الأمر ضغطاً علي الموارد الاقتصادية التي تخصص لتكوين رؤوس الأموال ، أي لبناء طاقات انتاجية جديدة، وبالتالي تضع قيداً علي المعدل المرتفع والسريع لنمو الدخل القومي. فالضغط السكاني يعني زيادة الطلب علي الاستهلاك من سلع وخدمات تنتج محلياً أو تستورد منالخارج، مما يترتب عليه انخفاض القدرة علي الادخار وزيادة الواردات من السلع الاستهلاكية، ومن ثم انخفاض المقدرة علي استيراد السلع الانتاجية اللازمة للتنمية.

إذا كانت الأسباب السابقة تعد إجابة عن السؤال الخاص بـ: لماذا فشل النظام الرأسمالي، بتركيزه علي المشروعات الخاصة، فى تحقيق نمو اقتصادي معقول للدول النامية، فإن هناك أسباباً أخري مضادة أدت إلي نمو المشروعات العامة وزيادة أهميتها فى النهوض بأعباء التنمية.

أسباب نمو حجم وأهمية المشروعات العامة فى الدول النامية:

1 – الأسباب الاقتصادية:

لقد لجأت حكومات الدول النامية إلي إقامة العديد من المشروعات العامة الجديدة، أو تأميم بعض المشروعات القائمة وتحويلها إلي الملكية العامة، وكان الغرض من وراء ذلك تحقيق واحد أو أكثر من الأهداف الاقتصادية التالية:

(أ) محاوبة الاستغلال الاحتكاري فى انتاج سلع ضرورية.

(ب) محاربة اسراف المنافسة الاحتكارية فى الاستثمار والإعلان.

(ج) مكافحة البطالة.

2 – أسباب مالية.

وتتلخص فى تلك الدولة وإدارتها لبعض المشروعات الضخمة رغبة فى احتكارها للحصول علي ما تحققه من عائد تستخدمه فى تمويل ميزانيتها العامة.

3 – أسباب فنية:

وتتلخص فى أن الدولة تضم إلي النشاط العام المنشئت التي يعزف أصحابها عن تطويرها وإدخال الطرق الفنية والإدارية الحديثة الي تزيد الانتاج وتحسن من نوعه وتتخفض من تكلفته، إما لعدم رغبة أصحابها، أو عدم مقدرتهم علي توقع ما تحتاجه هذه التجديدات من مبالغ ضخمة.

4 – أسباب عرضية:

(أ) مصادرة الدولة لأموال الرعايا الأجانب لدول (الأعداء) وأموال المواطنين المتعاونين مع (العدو).

(ب) تأميم رؤوس أموال شركات أجنبية ذات سيطرة علي الاقتصاد القومي وتكون مهددة بالافلاس، أو تعجز عن الاستمرار فى نشاطها بدون معونة مالية مستمرة من الدولة.

البناء التنظيمي للإدرة العامة:

نظراً للاختلافات المتباينة فى البيئات السياسية والاجتماعية والاقتصادية للدول النامية، فإنه يصعب التعرض لها جميعاً لمحاولة التعرف علي ابناء التنظيمي للإدارة العامة بها. لذلك فسوف تتعرض لنموذج واحد منها، وهو النموذج المطبق فى جمهورية مصر العربية .

التنظيم الاداري للدولة

يتكون التنظيم الاداري للدولة فى جمهورية مصر العربية من :

1 – الادارة المركزية : ويمثلها رئيس الجمهورية ونائبة، ورئيس الوزراء ونوبه والوزراء.

2 – الادارةالمحلية: وتمثلها المحافظات والمدن والقري.

3 – الهيئات العامة والمؤسسات العامة.

أولا : الادارة المركزية

(أ) رئيس الجمهورية:

يضع رئيس الجمهورية بالاشتراك مع الحكومة السياسة العامة للدولة فى جميع نواحي النشاط ويشرف علي تنفيذها.

وهو الذي يعين نواب رئيس الجمهورية ورئيس الوزراء ونواب رئيس الوزراء والوزراء ووزراء ونواب الوزراء، وله أن يعفيهم من مناصبهم.

ولرئيس الجمهورية حق دعوة مجلس الوزراء للانعقاد وحضور جلساته كما أن له حق طلب تقارير من الحكومة ومن اعضائها، ولرئيس الجمهورية حق اقتراح القونين والاعتراض عليها واصدارها.

وهو الذي يصدرالقرارات اللازمة لترتيب المصالح العامة كما أنه يصدرلوائح الضبط واللوائح اللازمة لتنفيذ القوانين .

ورئيس الجمهورية هوالقائد الاعلي للقوات المسلحة، ويتولي رئاسة مجلس الدفاع الوطني الذي يختص بوسائل تأمين البلاد وسلامتها، ورئيس الجمهورية هوالذي يبرم المعاهدات ويبلغها الي مجلس الأمة لاقرارها، ويعين

الموظفين المدنيين والعسكريين والممثلين الساسيين، وله أن يستفتي الشعب فى المسائل الهامة:

(ب) الحكومة:

يدير رئيس الوزراء اعمال الحكومة التي تتولي تنفيذ السياسة العامة للدولة وفقا للقوانين والقرارات الجمهورية.

وتمارس الحكومة الاختصاصات الآتية:

1 – توجيه وتنسيق ومراجعة أعمال الوزراء والمؤسسات والهيئات العامة.

2 – اصدار القرارات الادارية والتنفيذية وفقا للقوانين والقرارات ومراقبة تنفيذها.

3 – اعداد مشروعات القوانين والقرارات.

4 – تعيين وعزل الموظفين طبقا للقوانين.

5 – اعداد مشروع الميزانية العامة للدولة.

6 – اعداد مشروع الخطة العامة للدولة لتطوير الاقتصاد القومي واتخاذ التدابير اللازمة لمباشرة تنفيذها.

7 – الاشراف علي تنظيم وادارة نظم النقد والائتمان واعمال التأمينات بالدولة .

8 – عقد القروض ومنحها فى حدود السياسة العامة للدولة.

9 – الاشراف علي جميع المؤسسات العامة.

10 –ملاحظة تنفيذ القوانين والمحافظة علي أمن الدولة وحماية حقوق المواطنين ومصالح الدولة.

وتراقب الحكومة أعمال الوزارات والمصالح والهيئات العامة والمحلية، ولها أن تلغي أو تعدل قراراتها غير الملائمة .

ويتبعرئيس الوزراء مباشرة هيئات الرقابة والتنفتيش فى الدولة.

الهيئات الاستشارية لرئيس الجمهورية:

يتبع السيد رئيس الجمهورية عدد من الوحدات الاستشارية تسمي مكاتب مثل :

1 – مكتب الابحاث الاقتصادية.

2 – مكتب الشؤون العامة.

3 – مكتب الشكاوي.

4 – المكتب الفني.

ويشرف علي كل مكتب مدير مكتب أو مستشار أو مساعد رئيس

الجهاز المركزي للمحاسبات :

فى21 مارس 1964 صدر القانون رقم 12 لسنة 1964 بانشاء الجهاز المركزي للمحاسبات ليحل محل ديوان المحاسبات ، وينص القانون المذكور علي أن الجهاز المركزي للمحاسبات هيئة مستقلة وتتبع رئيس الجمهورية، ويهدف أساسا الي تحقيق رقابة فعالة علي أموال الدولة ومتابعة أداء الاجهزة التنفيذية لمسؤولياتها الانتاجية فى مجال لخدمات والاعمال.

ويمارس الجهاز اختصاصاته بالنسبة للجهات الآتية:

1 – الوحدات التي يتألف منها الجهاز الاداري للدولة.

2 – الهيئات والمؤسسات العامة والشركات والمنشآت التابعة لها .

3 – أية جهة أخري تقوم الدولة باعانتها أو ضمان حد أدني للربح فيها .

الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء:

أنشئ الجهاز بموجب القرار الجمهوري رقم 2915 لسنة 1964 وهو هيئة مستقلة تابعة لرئاسة الجمهورية.

ويختص الجهاز بأعمال التعدادات والاحصاءات العامة فى جمهورية مصر العربية . كما يختص باعمال الحصر الشامل للموارد والامكانيات لتحقيق أفضل استخدام وقت السلم وتكريس جميع الامكانيات لخدمة المجهود الحربي وقت الحرب او التعبئة.

ويتكون الجهاز من الادارات المركزية الآتية:

1 – الادارة المركزية للتعبئة العامة.

2 – الادارة المركزية للاحصاء.

3 –الادارة المركزية للحساب الآلي.

4 – الادارة المركزية للتعداد.

5 – الادارة المركزية لمتابعة الاحصاءات والتنفيش.

6 – الامانة العامة.

ويقضي القرار الجمهوري بأن تنشئ كل وزارة ومحافظة وهيئة عامة ومؤسسة عامة ادارة تتبع الجهازالمركزي للتعبئة والاحصاء يطلق عليها ادارة الاحصاءات المركزية بالوزارة او المحافظة أوالهيئة العامة أو المؤسسة العامة.

ويتبع العاملون بهذه الادارات الجهاز المركزي للتعبئة والاحصاء، ويشرف عليهم فنيا .

وطبقا للقرار الجمهوري المذكور فلا يجوز لأية وزارة أو هيئة أو جهة أو أي فرد أو أفراد فى الحكومة أو القطاع العام أوالقطاع الخاص، ان ينشر بأية وسيلة منوسائل النشر والاعلام أي مطبوعات أو نتائج أو بيانات أو معلومات احصائية الا من واقع احصاءات الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء.

أما الاحصاءات غير المقررة ضمن برامج الجهاز المركزي للتعبئة العامة والاحصاء فلا يجوز نشرها الا بموافقة الجهاز.

الهيئات الاستشارية التابعة لرئيس الوزراء:

يتبع رئيس الوزراء الهيئات الاستشارية التالية:

1 – الجهاز المركزي للتنظيم والادارة.

2 – مجلس الدولة.

ونورد فيما يلي نبذة عن الهيئات.

الجهازالمركزي للتنظيم والادارة:

انشئ فى مارس سنة 1964 بمودب القانون رقم 118 لسنة 1964 ليحل محل ديوان الموظفين ، وهو هيئة مستقلة تتبع رئيس الوزراء، ويهدف الي تطوير مستوى الخدمة المدنية ورفع الكفاية الانتاجية وتحقيق العدالة العاملين والتأكد من مدى خدمة الاجهزة التنفيذية لمسؤولياته فى ميدان الانتاج والخدمات.

ويمارس الجهاز الاختصاصات بالنسبة للجهات التالية:

1 – الوحدة التي يتألف منها الجهاز الاداري للدولة.

2 – الهيئات والمؤسسات العامة والشركات التابعة لها.

النيابة الادارية:

النيابة الادارية هيئة مستقلة أنشئت بمقتضى القانون رقم 580 لسنة 1950 واعيد تنظيمها بمقتضي القانون رقم 117 لسنة 1958.

وتختص النيابة الادارية بما يأتي . وذلك مع عدم الاخلال بحق الجهات الادارية فى فحص الشكاوي والتحقيق.

1 – فحص الشكاوي الي تحال اليها من الرؤساء المختصين أو من جهة رسمية عن مخالفات القانون أو الاهمال، فى أداء واجبات الوظيفة.

2 – اجراء التحقيق فى المخالفات الادارية والمالية التي تكشف عنها الرقابة، وفيما يحال اليها من الجهات الادارية المختصة، وفيما تتلقاه من شكاوى الافراد والهيئات التي يثبت الفحص جديتها.

3 – مباشرة الدعوى التأديبية امام المحاكم التأديبية بالنسبة للموظفين المعينين علي وظائف دائمة .

الرقابة الادارية:

الرقابة الادارية هيئة مستقلة انشئت فى مارس سنة 1964 بموجب القانون رقم 64 لسنة 1964، وكانت من قبل قسما من أقسام النيابة الادارية.

وتختص بما يأتي وذلك مع عدم الاخلال بحق الجهة الادارية فى الرقابة وفحص الشكوى والتحقيق.

1 – بحث وتحري أسباب القصور فى العمل والانتاج بما فى ذبك الكشف عن عيوب النظم الادارية ولفنية والمالية التي تعرقل السير المنتظم للاجهزة العامة واقتراح وسائل تلافيها.

2 – متابعة تنفيذ القونين ، والتأكد من أن القرارات واللوائح والانظمة السارية وافيه لتحقيق الغرض منها .

3 – الكشف عنالمخالفات الادارية والمالية والجرائم الجنائية التي تقع من الموظفين أثناء مباشرتهم لواجبات وظائفهم، والعمل علي منع وقوعها وضبط ما يقع منها .

4 - بحث الشكاوى التي يقدمها المواطنون عن مخالفة القوانين أو الاهمال فى اداء واجبات الوظيفة ومقترحاتهم فيما يمن لهم أو يلمسونه بقصد تحسين الخدمات وانتظام سير العمل وسرعة انجازه، وكذلك بحث ودراسة ما تنشره الصحافة من شكاوى أوتحقيقات صحفية تتناول نواحي الاهمال أو الاستهتار أو سوء الادارة أو الاستغلال، وكذلك ما تتعرض له وسائل الاعلام المختلفة فى هذه النواحي.

الجهاز المركزي للتدريب:

فى مارس سنة 1967 صدر القرار الجمهوري رقم 909 لسنة 1967 بانشاء الجهاز المركزي للتدريب، وقد نص فى هذا القرار علي أن الجهاز هيئة مستقلة تتبع رئيس الوزراء .

وتقضي المادة الثانية من القرار الجمهورية بأن اغراض الجهاز هي تنمية ونشر الوعي التدريبي، واذكاء الرغبة فى التقدم لدى العاملين وكفالة امكانيات ووسائل التدريب علي كافة المستويات، وفقا لمقتضيات حاجة العمالة ومطالب خطط التنمية بما يحقق رفع الكفاية الانتاجية، وملاحقة التطورات التكنولوجية الحديثة فى شتي مجالات الانتاج والخدمات.

ويمارس الجهاز اختصاصاته بالنسبة للجهات الآتية:

1 – الوحدات التي يتألف منها الجهاز الاداري للدولة.

ب – الهيئات والمؤسسات العامة والوحدات الاقتصادية التابعة لها .

ج – نشاط القطاع الخاص فى المجالات المتصلة بخطة التنمية .

وتقضي المادة التاسعة من قرار انشاء الجهازبأن تنقل اليه اختصاصات الجهات المركزية المختصة بالتدريب والكفاية الانتاجية علي أن يحدد بيان ذلك بقرا ر من رئيس الوزراء .

مجلس الدولة:

أنشئ مجلس الدولة فى عام 1946 وأعيد تنظيمة بموجب القانون رقم 56 لسنة 1959، وهو هيئة مستقلة تتبع رئيس الوزراء، ويتكون من :

أ – القسم القضائي.

ب – القسم الاستشاري للفتوى والتشريع .

ويختص القسم القضائي بعدد من المسائل أهمها:

1 – الطعون الخاصة بانتخابات الهيئة الاقليمية والبلدية.

2 – المنازعات الخاصة بالمرتبات والمعاشات والمكافآت المستحقة للموظفين العموميين أولورثتهم.

3 – الطلبات التي يقدمها ذوو الشأن بالطعن فى القرارات الادارية النهائية الصادرة بالتعيين فى الوظائف العامة أو الترقية أو بمنح علاوات.

4 – الطلبات التي يقدمها الموظفون العموميون بالغاء القرارات النهائية للسلطات التأديبية.

5 – الطلبات التي يقدمها الموظفونالعموميون بالغاء القرارات الاداريةالصادرة باحالتهمم الي المعاش أو الاستيداع أو فصلهم عن غير الطريق التأديبي.

6 – الطلبات التي يقدمها الأفراد أو الهيئات بالغاء القرارات الادارية النهائية.

7 – الطعون فى القرارات الصادرة من الجهات الادارية فى منازعات الضرائب والرسوم.

8 – أحكام ديوان المحاسبات وقراراته القطعية.

9 – دعاوة الجنسية.

10 – التعويض عن القرارات السابقة.

11 – المنازعات الخاصة بعقود الالتزام والاشغال العامة والتوريد أو بأى عقد اداري آخر.

أما القسم الاستشاري للفتوى والتشريع فيتكون من ادارات مختصة لرئاسة الجمهورية والوزارات ولمصالح العامة، وتختص هذه الادارة بما يلي :

1 – ابداء الرأى فى المسائل التي يطلب الرأي فيها من رئاسة الجمهورية والوزارات والمصالح العامة وفحص التظلمات الادارية.

2 – صياغة مشروعات القوانين التي تقترحها الحكومة وكذلك صياغة مشروعات اللوائح والقرارات التنفيذية للقوانين وقرارات رئيس الجمهورية ذات الصفة التشريعية.

وللوزارت والمصالح أن تعهد الي الادارات باعداد ما تري احالته اليها من المشروعات السابقة .

وفى عام 1969 تم تعديل بعض احكام قانون مجلس الدولة، وطبقا لهذا التعديل أضيفت اختصاصات جديدة اليه واصبح منحق الجمعية العمومية للمجلس النظر فى المسائل الدولية والدستورية والتشريعية وغيرها منالمسائل القانونية لتي تحال اليها بسبب أهميتها من رئيس الجمهورية أو من رئيس الهيئة

التشريعية، أو من رئيس الوزراء، أو من أحد الوزراء ومن فيدرجاتهم أو من رئيس مجلس الدولة.

ومن اهم التعديلات الأخري:

1 – اعتبار رأي مجلس الدولة ملزما في المنازعات التي تعرض عليه وتنشأ بين الوزارات أو بين المصالح العامة والهيئات أو بين المؤسسات العامة والهيئات المحلية ، وكان هذا الرأى استشاريا من قبل.

2 – انشاء قسم خاص للتشريع يتولي مراجعة أي قانون أو أي قرار ذي صفة تشريعية قبل اصداره، ويجوز أيضا أن يعهد له باعداد هذه القوانين والتشريعات، وكان هذا الاختصاص مدمجا في الفتوى في قسم واحد.

اللجان الوزارية:

يتبع مجلس الوزراء عدة لجان تختص بدراسة الموضوعات المختلفة واعدادها علي مجلس الوزراء وفى ذلك ضمان للتنسيق بين الاجهزة المختلفة.

ثانيا : الادارة المحلية

تطبيقا لمبادئ اللامركزية الادارية في الجهاز الحكومي، فقد صدر القانون 124 لسنة 1960 باصدار قانون نظام الادارة المحلية ويقضي هذا القانون بتقسيم جمهورية مصر العربية الي وحدات ادارية يكون لكل منها الشخصية المعنوية هي:

1 – المحافظات . 2 – المدن . 3 – القرى.

ويراعي عند تقسيم البلاد الي مدن وقري ان يكون عدد السكان هو العنصر الاساسي المميز، ويصدر التقسيم بقرار من رئيس الجمهورية.

ويجوز تقسيم بعض المدن الي أحياء يكون لكل حي مجلس فرعي، وقد تم ذلك عام 1966 فى كل من القاهرة والاسكندرية.

ويمثل كل وحدة مجلس، فالمحافظة يمثلها مجلس المحافظة، والمدينة مجلس المدينة، والقرية أو مجموعة من القري المتجاورة المجلس القروي.

ويجوز أن يكون نطاق المحافظة مدينة واحدة، وذلك مثل حالة مدينة القاهرة ومدينة الاسكندرية ومدينة بورسعيد.

وحتي يمكن التنسيق بين مجالس الوحدات الادارية فى المحافظة الواحدة فقد أوجب قانون الادارة المحلية اجتماع اعضاء مجلس المحافظة ورؤساء مجالس المدن والمجالس القروية الواقعة فى دائرة المحافظة فى هيئة مؤتمر بدعوة من المحافظة مرة واحدة كعلي الاقل فى السنة.

وقبل أن نسترسل فى شرح نظام الادارة المحلية يجب أن نلاحظ أن البعض يستخدم اصطلاح الحكم بنفس المعني الذي يدل عليه نظام الادارة المحلية، وهو فى راينا فيه خلط بين مفهوم الاصطلاحين، اذ أن مفهوم الحكمم المحلي يعني أن الهيئة المحلية تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقلال عن الدولة المركزية فيمجالات السلطات الثلاثة وهي السلطة التشريعية والسلطة القضائية والسلطة التنفيذية، وبذلك فان هذه الهيئة المحلية تصبح دويلة داخل الدولة الكبر ي ونتيجة لذلك يكون لهذه الدولة دستور محلي وسلطة تشريعية محلية وقضاء محلي، ونجد ذلك واضحا فى الولايات المتحدة الامريكية حيث يكون لكل ولاية مجلس نيابي محلي وقضاء محلي وادارة تنفيذية محلية وذلك جنبا الي جنب مع الدستور الفيدرالي والمحاكم الفيدرالية والادارة التنفيذية الفيدرالية.

بيد أن النظام المحلي السائد فى جمهورية مصر العربية يختلف عن النظام المحلي فى الولايات المتحدة حيث تقتصر سلطة الهيئات المحلية علي الناحية التنفيذية فقط.

مجلس المحافظة :

يكون لكل محافظة مجلس مؤلف من :

1 – المحافظ وتكون له الرئاسة .

2 – عدد من الاعضاء لا يقل عن اثنين ولا يزيد علي أربعة عن كل مركز أو قسم اداري من المنتخبين انتخابا مباشرا بطريق الاقتراع السرى لعضوية اللجان التنفيذية للاتحاد الاشتراكي بالمحافظة.

3 – عدد من الاعضاء العاملين فى الاتحاد الاشتراكي لا يزيد عن عشرة يختارون من ذوى الكفاءة .

4 – أعضاء بحكم وظائفهم يمثلون المصالح الحكومية التالية:

الرى – التربية والتعليم – التموين – الخزانة – الداخلية – الزراعة – الاسكان والمرافق – الشؤون الاجتماعية – العمل – الصحة – النقل.

ويراعي دائما أن تكون الأغلبية للاعضاء المنتخبين فاذا لم تتوافر لهم الأغلبية جاز زيادة ممثلي كل مركز أو قسم اداري الي ستة أعضاء.

أختصاص مجلس المحافظة:

يختص مجلس المحافظة بانشاء وادارة مختلف المرافق والاعمال ذات الطابع المحلي وذلك فى نطاق السياسة العامة للدولة.

ويقوم بصفة خاصة بالواجبات الأتية:

1 – الاشراف علي مجالس المدن والمجالس القروية الواقعة فى دائرته .

2 – شؤون التعليم والصحة والشؤون الاجتماعية فى المستوي الذي تحدده اللائحة التنفيذية لقاون الادارة المحلية.

3- تشجيع استغلال مصادر الثروة المحلية والنهوض بالانتاج الزراعي والحيواني والصناعي.

4 – تهيئة العمل للمتعطلين وحماية الأمومة والطفولة ورعاية العجزة والشيخوخة.

5 – تقديم المقترحات والمساعدات اللازمة لصيانة الأمن المحلي فى دائرته.

6 – ادارة المرافق والمشروعات الحكومية الواقعة فى دائرة المحافظة.

7 – شؤون النقل والمواصلات المحلية فى دائرة المحافظة.

8 – القيام بالمشروعات ذات الطابع المحلي التي لا تتمكن مجالس المدن والمجالس القروية من انشائها أو ادارتها.

ويكون لكل محافظة محافظ يصدر بتعيينه وعزله قرار من رئيس الجمهورية وهو الذي يرأس مجلس المحافظة ويدعوه للانعقاد، ويحل مدير الأمن فى المحافظة محل المحافظ عند غيابه.

وبالاضافة الي رئاسة المحافظ لمجلس المحافظة فانه يعتب ممثلا للسلطة التنفيذية فى دائرة اختصاصه ويتولي الاشراف علي تنفيذ السياسة العامة للدولة والاشراف علي فروع الوزارات فى المحافظة وموظفيها، كما يعتبر الرئيس المحلي لهم، ويجوز لكل وزير أن يعهد الي المحافظة ببعض اختصاصاته بقرار منه.

وتقضي اللائحة التنفيذية لقانون الادارة المحلية بأن يتولي المحافظ فى نطاق المحافظة ما يأتي:

1 – الاشراف علي تنفيذ السياسة العامة للدولة.

2 – تنفيذ القوانين واللوائح والقرارات الوزارية.

3 – مباشرة ما يعهد به اليه الوزراء من اختصاصاتهم.

4 – تنفيذ قرارات مجلس المحافظة.

5 – التفتيش علي أعمال مجالس المدن والمجالس القروية.

6 – التصديق علي قرارات مجالس المدن والمجالس القروية بالنسبة لاشتراك هذه المجالس فى ادارة الأعمال والمرافق العامة المشتركة مع مجلس آخر فى نطاق المحافظة ، وبعض المسائل الغير واردة فى اللائحة الداخلية النموذجية.

وللمحافظة فى سبيل التفتيش علي اعمال مجالس المدن والمجالس القروية أن يستعين باحدى الهيئات الآتية:

1 – سلطات الرقابة فى الدولة وذلك بالاتفاق مع جهات الاختصاص.

2 – ممثلو الوزارات الاعضاء بحكم وظائفهم فى مجلس المحافظة.

3 – لجان تشكل من أحد هؤلاء الممثلين وبعض أعضاء المجلس.

ويلاحظ أن المحافظين يعتبرون مستقلين بحكم القانون بانتهاء رئاسة رئيس الجمهورية ، كما أنه تسرى عليهم الأحكام الخاصة بنواب الوزراء فيما يتعلق بمرتباتهم ومعاشهم وأسبقيتهم. وتسرى عليهم فيما عدا ذلك الأحكام الخاصة بوكلاء الوزارات.

مجلس المدينة :

يكون لكل مدينة مجلس يؤلف من:

1 – رئيس.

2 – أعضاء لا يجاوز عددهم 20 من المنتخبين انتخابا مباشرا بطريق الاقتراع السرى لعضوية اللجنة التنفيذية للاتحاد الاشتراكي فى المدينة.

3 – عدد من الأعضاء العاملين فى الاتحاد الاشتراكي لا يزيد علي خمسة يختارون من ذوى الكفاية فى شئون المدينة.

4 – ستة أعضاء علي الأكثر بحكم وظائفهم يمثلون المصالح الحكومية التالية : التربية والتعليم – الخزانة – الداخلية – الاسكان والمرافق – الشئون الاجتماعية – الصحة ويراعي دائما ان تكون الأغلبية للاعضاء المنتخبين.

اختصاص مجلس المدينة:

يختص مجلس المدينة بوجه عام بالشئون الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية والثقافية والصحية ومرافق التنظيم والمياه والانارة والمجاري والانشاء والتعمير والوسائل المحلية للنقل العام وذلك فى الحدود التي رسمتها اللائحة التنفيذية لقانون الادارة المحلية.

ولمجالس المدن ان تنشئ وتدير فى دوائر اختصاصها بالذات أو بواسطة الأعمال والمؤسسات التي تراها كفيلة بتنفيذ اختصاصاتها، كما تقوم بتنفيذ اللوائح الخاصة بالمرافق العامة.

رئيس مجلس المدينة:

تقضي المادة 31 من قانون الادارة المحلية بأن يعين رئيس الجمهورية بقرارمنه أحد أعضاء مجلس المدينة للمجلس وينتخب الاعضاء وكيلا للمجلس من بين الأعضاء المنتخبين.

ثم صدر بعد ذلك القانون رقم 65 لسنة 1964 الذي تقضي المادة الثالثة منه بأنه يشترط أن يكون رئيس مجلس المدينة من بين اعضاء المجلس والتي تقتضي أيضا باستثناء رؤساء مجالس المدن من شرط العضوية فى الاتحاد الاشتراكي، كماتجيز لوزير الادارة المحلية عند الضرورة نقل رؤساء مجالس المدن التي يرأسونها الي مجالس مدن أخري.

المجلس القروي:

ينشأ فى كل قرية أو مجموعة منالقري المتجاورة مجلس قروى ويشكل علي الوجه التالي:

1 – أعضاء منتخبون لا يجاوز عددهم 12 منالمنتخبين انتخابا مباشرا بطريق الاقتراع السرعي لعضوية اللجنة أو اللجان التنفيذية للاتحاد الاشتراكي فى القرية أوالقري التي يتألف منها المجلس.

2 – أعضاء بحكم وظائفهم ممن يعملون بالقرية أو القري التي يتألف منها المجلس القروى ويراعي أن يكون منبينهم ممثلون للتربية والتعليم والداخلية والزراعة والاسكان والمرافق والشئون الاجتماعية والصحة.

3 –يجوز تعيين عضوين من الأعضاء العاملين بالاتحاد الاشتراكي يختارون من ذوى الكفاية فى شئون القرية.

ويراعي دائما ان تكون الأغلبية للاعضاء المنتخبين.

ويتولي رئاسة المجلس أحد الأعضاء يعينه وزير الادارة المحلية لمدة سنتين بالاتفاق مع الاتحاد الاشتراكي بعد أخذ رأي المحافظ.

اختصاص المجلس القروي:

يقوم المجلس القروي فى دائرة اختصاصه بأداء الخدمات التعليمية والصحية والثقافية والاجتماعية والزراعية والتنظيمية وسائر الخدمات التي يعهد اليه بها وفقا لقانون الادارة المحلية ولائحته التنفيذية.

كما يقوم بادارة الوحدة المجمعة التي تقع فى دائرة اختصاصه.

توزيع الاختصاصات بين المجالس:

تنظم اللائحة التنفيذية توزيع الاختصاصات بين المجالس . ففى مجال التعليم مثلا فان مجلس المحافظة يباشر ما يلي :

1 – انشاء وتجهيز المدارس الثانوية العامة والفنية ما عدا المدارس التجريبية والنموذجية التي تتبع الوزارة مباشرة.

2 – انشاء وتجهيز وادارة مدارس المعلمين والمعلمات ما عدا معاهد المعلمين العليا.

3 – انشاء وتجهيز وادارة المدارس المختلفة فى المدن والقري التي ليست بها مجالس محلية أو التي لا تدخل فى اختصاصها هذه الأنواع من المدارس.

ويباشر مجلس المدينة شئون التعليم الآتية:

1 – انشاء وتجهيز وادارة المدارس الاعدادية العامة والفنية فى دائرة المجلس.

2 – انشاء وتجهيز وادارة المدارس الابتدائية فى دائرة المجلس.

3 – أما المجلس القروي فانه يباشر انشاء وتجهيز وادارة المدارس الابتدائية فى نطاق القرية أو القري الداخلة فى اختصاصه.

اللجنة الوزارية للادارة المحلية:

يقضي قانون الادارة المحلية بانشاء لجنة وزارية للادارة المحلية تختص بوضع برامج تنفيذ أحكام القانون بالتدريج خلال مدة أقصاها خمس سنوات وتحدد اللجنة مواعيد تنفيذ هذه البرامج وتتولي متابعة تنفيذها، وتتضمن هذه البرامج ما يأتي:

1 – نقل الموظفين اللازمين للعمل فى الادارة المحلية بصفة نهائية.

2 – نقل الاختصاصات التي تباشرها الوزارات الي الادارة المحلية.

3 – تدبير الاعتمادات اللازمة للسلطات المحلية ونقلها لميزانيتها.

وكذلك فان اللجنة تختص برسم السياسة العامة لنشاط المجلس الممثلة للوحدات الادارية فى نطاق السياسة العامة للدولة، كما تختص بابداء الرأى فى مشروعات القرارات وتشريعات الادارة المحلية قبل عرضها علي رئيس الجمهورية.

وبالاضافة الي ذلك فان اللجنة تنظر فى قرارات المجالس التي تنص اللائحة التنفيذية علي وجوب عرضها عليها، كما تختص بفحص ميزانيات مجالس المحافظات الميزانيات الملحقة بهاوينضم اليها عند الفحص المحافظ المختص، ولها ادراج بعض المبالغ فى ميزانية المجلس اذا لم تكن أدرجت، وهي التي تختصباعتماد فرض الرسوم التي تفرضها مجالس المدن والمجالس القروية أو الغائها أو تعديلها، وتعتمد ماتضمه المجالس المحلية من نظم خاصة لبعض الوظائف المحلية. وهي التي تقوم بالتنسيق بين المشروعات الحكومية وبين المشروعات الي تقوم بها المجالس .

وطبقا لقرار رئيس الوزراء رقم 8 لسنة 1966 أضيف الي اللجنة اختصاص بحث السياسة التخطيطية للخدمات.

موظفو الادارة المحلية :

يعتبر المحافظ الرئيس الاداري للموظفين الذين يعملون فى دائرة المحافظة يستوي فى ذلك الموظفين التابعون للوزارات التي نقلت بعض اختصاصاتهم الي المجالس. وقد استثنت اللائحة التنفيذية لقانون الادارة المحلية كبار موظفى فروع الوزارات فى المحافظات وهم اعضاء مجلس المحافظة بحكم مناصبهم من تبعيتهم للمحافظ بالنسبة للتعيين والنقل والترقية فانهم يتبعون وزاراتهم.

ولا يسرى ما تقدم علي موظفى السلطة القضائية مثل القضاة وأعضاء النيابة فهم لا يتبعون المحافظ بل يتبعون وزارة العدل . وان كان للمحافظ الحق

فى ابلاغ وزارة العدل عن أية ملاحظات علي تصرفاتهم وسلوكهم فيما يكون خارج نشاطهم القضائي.

ويسرى علي موظفى السلطات المحلية الأحكام العامة فى شأن موظفى الدولة وذلك فيما يرد فيه قانون الادارة المحلية أو لائحته التنفيذية.

الاشراف علي اعمال المجالس:

يقضي قانون الادارة المحلية بأن تتولي كل وزارة بالنسبة الي شئون المرفق المعية به اصدار القرارات والتعليمات اللازمة لتنفيذ السياسة العامة للدولة . كما تتول متابعة تنفيذ أعمال المجالس ولها فى ذلك أن تبلغها ما تراه من ارشادات وتوجيهات تؤدي الي حسن قيامها بنصيبها من هذا المرفق . كما يقضي القانون بأن لكل وزارة التفتيش علي أعمال لمجالس فيما يتناول شئون المرفق المعنيةبه علي مدى تنفيذ المجالس للقوانين واللوائح المنظمة لهذه الشئون، وتضع تقاريرها عن هذا التفتيش وتبلغ هذه التقارير للمجالس واللجنة المركزية للادارة المحلية .

وكذلك فاناالقانون يقضي بأن يتولي ديوان المحاسبة التفتيش علي حسابات المجالس.

كما يتولي مجلس الدولة الافتاء فى الموضوعات القانونية التي تحال اليه منالمجالس المحلية.

وبالاضافة الي ما تقدم فان القانون قد نظم عددا من الوسائل الأخري لتحقيق رقابة واشراف الادارة المركزية علي الادارة المحلية، لجميع تصرفات السلطات المحلية خاضعة لاشراف ورقابة مجلس الوزراء .كما أن تعيين المحافظين ورؤساء المدن وعزلهم لم يصدر بقرار جمهوري. كذلك فاننا نرى أن

اختيار الأعضاء المنتخبين فى مجالس المحافظات يصدر بهم قرار من الوزير المختص بناء علي اقتراح المحافظ.

كما أنه يجوز عند الضرورة حل مجلس المحافظة أومجلس المدينة أو المجلس القروي بقرار من رئيس الجمهورية بناء علي عرض الوزير المختص بالاتفاق مع الاتحاد الاشتراكي العربي.كما يجوز اسقاط العضوية بقرار من الوزير المختص عن كلك كعضو يتعاقد مع المجلس بالذات أو بالواسطة.

الموارد المالية للمجالس المحلية:

تشمل موارد مجلس المحافظة نوعين من الايرادات:

(أ) ايرادات مشتركة مع سائر مجالس المحافظة وتتضمن ما يلي:

1 – نصيب المجلس فى الضريبة الاضافية عليالصادر والوارد ويختص المجلس بنصف حصيلتها ويدع النصف الأخر فى رصيد الايرادات المشتركة.

2 – نصيب المجلس فى الضريبة الاضافية علي الثروة المنقولة، ويختص المجلس بنصف حصيلة هذه الضريبة ويوضع النصف الأخر فى رصيد الايرادات المشمتركة ويم توزيع رصيد الايرادات المشتركة من هذين الموردين علي مجالس المحافظات بقرار من وزير الارة المحلية .

(ب) ايرادات خاصة بمجلس المحافظة وتتضمن ما يلي:

1 – ربع حصيلة الضريبة الأصلية المقررة علي الأطيان فى المحافظة، كذلك ربع حصيلة الضريبة الاضافية التي يفرضها المجلس علي ضرائب الأطيان فى المحافظة.

2 – رسوم السيارات والموتوسيكلات ووسائل النقل الأخرى المرخص بها من المحافظة.

3 – نصف ثمن بيع المباني والأراضي الفضاء المملوكة للحكومة والداخلة فى كردون البنادر.

4 – ايرادات أموال المجلس والمرافق التي تقوم بادارتها.

5 – اعانة الحكومة والتبرعات غير الحكومية.

6 – الضرائب والرسوم الأخري ذات الطابع المحلي التي تفرض لصالح مجلس المحافظة.

7 – القروض التي يعقدها المجلس .

ويتولي مجلس المحافظة توزيع جزء من موارده المشار اليها علي مجالس المدن والمجالس القروية.

أما الموارد المالية لمجالس المدن فتشمل الضرائب الآتية:

1 – الضريبة علي العقارات المبنية الواقعة فى دائرة اختصاصه والضرائب الاضافية المعلاة عليها فيما عدا ضريبة الدفاع.

2 – حصيلة ضريبتي الملاهي والمراهنات ي دائرة المجلس.

3 – حصيلة ضريبة الأطيان الكائنة فى دائرته وكذا 3/4 حصيلة الضريبة الاضافية المقررة.

4 – نصيب المجلس مما يقرره مجلس المحافظة لصالح المدينة.

5 – الرسوم التي يفرضها المجلس فى دائرته مثل الرسوم علي مستخرج تقيد المواليد والاجراءات الصحي ورخص المحاجر والمناجم ورخص الصيد والرسوم علي الأسواق وغيرها.

6 – ايرادات أموال المجلس .

7 – الاعانات الحكومية والتبرعات غير الحكومية.

8 – حصيلة الحكومة فى دائرة اختصاصه من ايجار المباني وأراضي البناء الفضاء الداخلة فى املاكه الخاصة ونصف صافى المبلغ الذى يحصل من بيع المباني والأراضي المذكورة.

9 – صافى ايراد الأسواق الحكومية الواقعة فى دائرته .

10 – القروض الي يعقدها.

أما موارد المجالس القروية فتشمل :

1 – 75٪ من حصيلة الضريبة الأصلية المقررة علي الأطيان الكائنة فى دائرته وكذلك 75٪ من الضريبة الاضافية علي هذه الأطيا.

2 – نصيب المجلس فيما يقرره مجلس المحافظة لصالح المجلس القروى.

3 – الاعانات الحكومية والتبرعات.

4 – ايرادات أموال المجلس والمرافق التي يقوم بادارتها.

5 – الضرائب والرسوم ذات الطابع المحلي التي يفرضها المجلس.

6 – القروض التي يعقدها.

7 – حصيلة ضريبة الملاهي والمراهنات فى دائرة اختصاصه.

وزارة الادارة المحلية:

انشئت وزارة الادارة المحلية بموجب القرار الجمهوري رقم 1568 لسنة 1961 ثم صدر القرار الجمهوري رقم 68 لسنة 1962 مبينا مسئوليات هذه الوزارة علي النحو التالي:

1 – بحث واقتراح السياسة العامة للادارة المحلية.

2 – وضع الخطط والمشروعات لتنفيذ هذه السياسة بما يلائم حاجات البلاد.

3 – تنفيذ قانون نظام الادارة المحلية ولائحته التنفيذية وتشكيل المجالس المحلية.

4 – تحقيق التعاون بين المجالس المحلية والوزارات وأجهزة الادارة المركزية.

5 – وضع مشروع ميزانية الوزارة وفحص ميزانيات المجالس المحلية فى اطار الخطة العامة للدولة.

6 – بحث واقتراح توزيع المعونة الحكومية والايرادات المشتركة لمجالس المحافظات.

7 – اقتراح السياسة العامة لانشاء الوحدات المجمعة والاشراف علي تنفيذها بعد اعتمادها .

8 – تنظيم المؤتمرات وحلقات الدراسات الخاصة بالادارة المحلية.

9 – متابعة وتدعيم ما يتم تنفيذه من الخطط والمشروعات والبرامج التنفيذية للوزارة .

ولوزير الادارة المحلية مباشرة الاختصاصات التالية:

(أ) ابداء الرأى فى قرارات المجالس التي ينص القانون أواللائحة التنفيذية علي وجوب عرضها عليه.

(ب) ادراج المبالغ الآتية فى ميزانية المجلس اذا أهملها المجلس كلها أو بعضها:

1 – الالتزامات التي يكون المجلس مقيدا بها .

2 – المصروفات التي يفرضها هذا القانون أو أي قانون آخر.

3 – مصروفات الادارةوالصيانة المتعلقة بالمرفق أو المنشآت أو الأعمال التي يقوم بها المجلس.

(ج) اعتماد كل مبلغ يراد نقله من باب الي آخر من أبواب ميزانيات المجالس المحلية مع استثناء الباب الأول.

(د) توزيع حصيلة صندوق الايرادات المشتركة علي مجالس المحافظات.

ثالثا : الهيئات والمؤسسات العامة

أصدر المشرع فى عام 1963 ،القانون رقم 60 لسنة 1963 (قانون المؤسسات العامة) والقانون رقم 61 لسنة 1963 (قانون الهيئات العامة) مميزا لنوعين من طريقة ادارة الدولة للمرافق العامة خارج التنظيم الوزاري، وهما:

1 – المؤسسات العامة .

2 – الهيئات العامة.

وطبقا للمذكرة الايضاحية للقانون رقم 60 لسنة 1963 فان المؤسسة العامة شخص من أشخاص القانون العام، تمارس نشاطا صناعيا أو تجاريا أو زراعيا أو ماليا أو تعاونيا، ولها ميزانية مستقلة تعد علي نمط الميزانيات التجارية.

أما الهيئات العامة فهي شخص اداري عام يدير مرفقا أو مصلحة أو خدمة عامة، ويكون لها الشخصية الاعتبارية، ولها ميزنية خاصة بها تعد علي نمط ميزانية الدولة وتلحق بميزانية الجهة الادارية التابعة لها.

وطبقا للمذكرة الايضاحية المشار اليها فانه يمكن اجمال وجوه الخلاف التي تتخذ أساسا لضوابط التفرقة بين المؤسسات العامة والهيئات العامة فيما يلي:

1 – المؤسسة العامة فى الغالب مرافق عامة اقتصادية أو زراعية أومالية مما كان يدخل أصلا فى النشاط الخاص، ورأت الدولة أن تتولاها بنفسها عن طريق المؤسسات العامة.

فى حين أن الهيئات العامة فى الأغلب الأعم مصالح عامة حكومية منحها المشرع الشخصية الاعتبارية.

2 – المؤسسات العامة تمارس نشاطا تجاريا أو صناعيا أو زراعيا أو ماليا، وتمارس هذا النشاط أساسا بواسطة ما تنشئه أو تساهم فيه من شركات أو منشآت أو جمعيات تعاونية.

أما الهيئة العامة فتقوم أصلا بخدمة عامة لا تقوم بنشاط مالي أو تجاري أو زراعي أو صناعي ، فالأصل أن الخدمات العامة كانت تقوم بها الدولة، الا انه رؤى فى النظام الاشتراكي أن يعد ببعضها الي هيئة مستقلة لما يتميز به النظام من مرونة فى الادارة .

والعبرة هنا بالغرض الأساسي للهيئة : حيث يكون الغرض الأساسي خدمة عامة تكون بصدد هيئة عامة حتي ولو كانت الخدمة التي تؤدي لها طبيعة تجارية.

3 – المؤسسات العامة لها ميزانية مستقلة وتوضع علي نمط ميزانيات المشروعات التجارية وأرباح المؤسسة العامة بحسب الأصل تؤول اليها، كما تواجه المؤسسة العجز أو الخسارة أصلا عنطريق ما تعقده من قروض.

أما الهيئات العامة وان كانت لها ميزانية خاصة، الا انها تلحق بميزانيةالدولةوتجري عليها أحكامها وتتحمل الدولة عجزها، ويؤول لميزانية الدولة ما قد تحققه من أرباح.

4 – تختلف رقابة الدولة علي الهيئات العامة عنها فى المؤسسات العامة فهي اكثر اتساعا فى الهيئات العامة، وهذا أمر تستوجيه طبيعة نشاط الهيئة واختلافه عن نشاط المؤسسة.

فالهيئةالعامة تدير مرفقا عاما بنفسها وتخضع قراراتها لتصديق الجهة الادارية ، فى حين أن المؤسسات العامة تقوم أصلا بالاشراف علي شركات مساهمة أو جمعيات تعاونية ، فهي حسب الأصل لا تدير بنفسها بل عنطريق هذه

الشركات والجمعيات، ولكل منها شخصيتها وكيانها المستقل، ولها حرية العمل تحت توجيه المؤسسة،ولا تخضع قرارات هذه الشركات أوالجمعيات لاعتماد المؤسسة الا فى مسائل محددة، تلك التي تمس السياسة العامة أو التنفسيق أو ما شابه ذلك.

وقرارات المؤسسة وان كانت بدورها تخضع لاعتماد الجهة الادارية المختصة ، الا أنه لما كانت المؤسسة لا تدير بنفسها، واشرافها علي شركات وجمعياتها فى حدود الاطار السابق ايضاحه، فان نتيجة ذلكهو ان رقابة الدولةعلي المرافق الذي تقوم عليه المؤسسة اقل من رقابتها علي المرفق الذي تقوم عليه الهيئة.

ونظرا لأهمية موضوع المؤسسات العامة فى مصر وارتباطها بنشأة ونموالقطاع العام، ونظرا لتمييز ادارةالقطاع العام بخصائص معينة تختلف عن الخصائص المتعلقةبادارةالتنظيمات الحكومية التقليدية، فسوف نعالج موضوع تطور القطاع العام فى مصر وطرق ادارته بشئ من التفصيل.

أبعاد المشكلة الإدارية فى الدول النامية

من الممكن تحديد أبعاد المشكلة الادارية فى الدول النامية فى ناحيتين هما: حتمية الاعتماد علي الجهاز الاداري الحكومي فى القيام بالدور الرئيسي فى جهود التنمية الاقتصادية من ناحية، وقصور هذا الجهاز عن القيام بهذا الدور من ناحية أخري.

وقد خلصنا إلي أن الدول النامية جميعا تأخذ بأسلوب التخطيط القومي الشامل . وهذا الأسلوب – كي ينجح – يحتاج إلي دعامتين: الأولي توفر المعلومات الحقيقية التي تأخذ كأساس للتخطيط، والثانيو توفر جهاز تنفيذى قادر علي تحمل عبء تنفيذ الخخ القومية.

ويتمثل التناقض الرهيب فى الدول النامية فى انه رغم اعتمادها الحتمي علي الجهاز الاداري الحكومي فى تنفيذ برامج التنمية، إلا ان ضعف امكانيات هذا الجهاز تقف حائلاً دون امكانية استخدامه بكفاءة فى القيام بهذا الدور .والأسباب التي أدت إلي ذلك عديدة أهمها:

1 - عدم ثبوت طبيعة وأبعاد النظام السياسي.

لقد كانت الدول النامية خاضعة للتبعية الاستعمارية، ولم تحصل علي استقلالها السياسي الا حديثاً . وفى ظل التبعية، كان المستعمرون يشكلون الجهازالاداري بما يتفق مع مصالحهم، أما المنظمات السياسية الوطنيه فلم يكون لها وجود يذكر . ومع بداية الاستقلال لم تكن هناك مؤسسات سياسية قائمة سوء منحيث الايديولوجية السياسية، أو من حيث المنظمات التي تمارس العمل السياسي. وفى عجلة من الأمر، وفى سباق مع الزمن، لجأت الدول النامية إلي بناء مؤسسات سياسية تحت شعارات ثورية براقة ولكنها جوفاء منحيث المعني والمضمون وفى غياب النظرية السياسية المحددة المعالم، كان لابد ان تنقلب ممارسات هذه المؤسسات إلي نوع من الارتجال امتد أثره إلي الجهاز الاداري.

2 - التخلف الاقتصادي:

إن العمل الاداري هو عمل بشرى اجتماعي ينبع ولاؤه وكفاءته من النظام السياسي ذاته. بناء عليه، فإن قصور النظام السياسي عن القيام بدوره الطبيعي وهو تحديد الأهداف العامة للجهاز الاداري والاشراف علي تنفيذه لها وتقييم هذا التنفيذ، هذا القصور لابد أن يعطي للجهاز الاداري وظيفة اجتماعية مستقلة عن النظام السياسي. وهذا يؤدى بالضرورة إلي انخفاض كفاءة أداء الجهاز الاداري.

3 – قصورمفهوم الخدمة العامة:

فى غياب القدوة السياسية الموضوعية، لا بد ان يميل الجهاز الاداري نحو استظهار السلطة البيروقراطية والاسراف فى استخدامها دون مبرر، مما يطبع الجهاز الاداري الحكومي بطابع تسلطي واضح يخرج به عن نطاق الممارسة الديموقراطية السلمية، وعندئذ يصبح التعالي علي الجماهير هو السمة البارزة، وكأنما هذه الأجهزة وجدت لتتسيد وتتسلط، وليس لتقديم خدمة عامة كما هو مفترض.

4 – الانحراف الاداري:

إن الانحراف الاداري يمثل ظاهرة عامة فى الأجهزة الادارية الحكومية للدول النامية. ويأخذ هذا النحراف أشكالاً متعددة منها التسيب واللامبالاة والمحسوبية والرشوة والفساد . وترجع هذه المظاهر إلي عدم فاعلية أوغياب الرقابة السياسية والاجرائية من ناحية، والي انخفاض مستوى دخول العاملين بالأجهزة الادارية من ناحية أخري.

5 – ضعف الحوافز.

إن المناخ الاداري السائد فى الاجهزة الادارية للدول النامية لا يتضمن أي حوافز للاجادة والمبادأة والابتكار. فالترقية بالأقدمية، والخطأ يعني العقاب ، أما الاداة أو الابتكار فلا مكافأة لهما الا فى حدود لا تذكر. لذلك فغن التمسك الحرفى بالتعليمات والقواعد الموضوعية يصبح هدفاً فى حد ذاته، بغض النظر عن مدى فاعلية هذا التمسك فى الوفاء باحتياجات الجماهير وتحقيق مصالحهم.

الفصل الرابع عشر

تحديات الادارة الاستراتيجية

للتفكير الاستراتيجي عواقب. والاستراتيجية كما عرفناها اطار يهدي هذهالاختيارات التي تحدد طبيعة واتجاه منظمة ما وتستطيعالمنظمة بمجرد أنتضع هذاالاطار بشكلواضح ان تصمم الخطط وترشد مواردها وتتخذ قراراتها اليومية فى ضوء ما تحب أن تصل اليه. فالمنظمة تستطيع أن تتحكم فى مستقبلها.

ومع ذلك فان الاستراتيجية ليست دواء لكل داء. فهي لا تستطيع ان تضمنالنجاح أو تعد بالتحرر من جميع المخاطر الكامنة فى ادارة الأعمال فى عصر من عدم الوثوق. والحقيقة أن امام صياغة الاستراتيجية يعرض المنظمة لمجابهة عدد من التحديات الهامة التي لم تحل بعد والتي يجب أن تبحث.

وهذه التحديات ليست مجرد موضوعات خطيرة تضم الي جدول اعمال الموضوعات الهامة . ولكنها تحديات ضخمة تتطلب التفكير الجاد والتجارب الكثيرة من الادارة العليا. وبينما كتب الكثيرأو ذكرت التصريحات عن هذه التحديات فاننا نري استنادا الي خبرتنا وحكمنا أنها لا زالت فى أساسها لم تحل وسوف تبقي كذلك وتستمر دون حل حتي تهتم بها الادارة العليا اهتماما خاصا وتعني بحلها. ولهذا السبب جعلناها جزءا فى هذا الكتاب.

وتثير هذه التحديات عددا من التساؤلات تتناول كل ناحية من نواحي المنظمة التي تتحمل الادارة العليا مسئولية استراتيجية عنها: مجلس الادالرة ، نظام تطوير ومكفأت المشاركين الرئيسين فى أعمال المنظمة ، وظيفة التخطيط ، البيئة ، المنظمة الدولية، وحدات الأعمال. " اباء المنظمةالمقدسة"، والمعتقدات المتضمنة "الاستراتيجية طويلة المدى تتلوها أخري،والمنظمة "ككل". استراتيجي،

ومن خلال تحديد وتعريف التحديات الرئيسية التي يواجهها باستمرار المديرون الاستراتيجيون فى كل من المجالات التي ذكرت نأمل أن نسلط الأضواء علي جوانب معينة من التطبيق العملي للاستراتيجية تحتاج الي فكر وبحث أكثر عمقا .

التحدي : التعريف بدور مجلس الادارة فى العملية الاستراتيجية:

اذا كان علي الاستراتيجية أن تقود المنظمة فمن المؤكد أن عليها ان تهدى الادارة الرئيسية الحاكمة، استنادا الي القانون ، أن لم يكن بناء علي الحقيقة الواقعة، وهي مجلس الادارة، وهناك سؤالان رئيسيان يسترعيا الانتباه عن علاقة الاستراتيجية بالمجلس، الأول هو : الي أي مدى ينبغي علي المجلس أن يساهم فى وضع الاستراتيجية؟ والثاني هو : كيف يمكن المحافظة علي أن تكون مناقشات المجلس ومراجعاته مركزة علي الاستراتيجية؟

وبالنسبة للسؤال الأول هناك أدوار عديدة يستطيع مجلس الادارة أن ينهض بها . فلهأن يكون شريكا لفريق الادارة العليا ويساهم فى صياغة الاستراتيجية . فاذا كان أغلب أعضاء المجلس من داخل المنظمة فالأرجح أن يكون هذا هو الدور الذى ينظر أن ينهض به.كما يمكن للمجلس أن يعمل كمصدر للمعلومات ووسيلة استكشاف هامة بالنسبة لفريق الادارة العليا خلال عملية وضع الاستراتيجية. وهذا هو الدور المعتاد الذي يؤديه مجلس يشكل غالبيته من خارج المنظمة، فهؤلاء الأعضاء يعملون كنافذة للمنظمة علي العالم. وهم غالبا ما يختارون من مجالات مختلفة ويمكن الرجوع اليوم للمساعدة علي وضع الاستراتيجية بأن يهدوا فريق الادارة العليا باضافات ونظرات قيمة.

انه من الصعب وربما يكون من المستحيل تعريف الدور الاستراتيجي الاوحد الذي ينهض به المجلس من الناحية المجردة علي الأقل. فهناك ببساطة

أنواع كثيرة جدا في تشكيل وعمل مجالس الادارة، ومن ثم يكون لكل دور مزاياه وعيوبه استنادا الي كيفية تكوين المجلس والعلاقة بين المجلس وفريق الادارة العليا. وحيث تختار المجالس أساسا من خارج المنظمة فالمحتمل الا يكون هناك معني لأن يعمل المجلس كشريك في وضع الاستراتيجية. الا انه يمكنان يستفاد من الخلفيات المختلفة للاعضاء لاكتساب نظرات فاحصةعلي البيئة الخارجية للمنظمة. ويستخدم منظورهم الفذ لتقدير صاحية الاستراتيجية التبادلية كما تستخدم قدراتهم الفاحصة كاختبار أخير لسلامة الاستراتيجية التي تضعها الادارة العليا للمنظمة . وأخيرا يمكن أن يستخدم المجلس باعتباره الحارس الأمين علي المنظمة لقياس أداء فريق الادارة العليا فيما يتعلق بالاستراتيجية التي يكون قد وضعها.

وسواء كا المجلس مشكلا من داخل أو خارج المنظمة فانه يستطيع وينبغي عليه أن يضيف الي استراتيجية المنظمة وهذا يتطلب التفكيربعناية في نوع الاضافة الحقيقية التي يمنح للمجلس أن يقدمها ثم يرتب جهوده في بناء الاستراتيجية أستنادا الي هذا.

وعن السؤال الثاني الذي اثرناه فانه يجب علي الادارة العليا أنتشجع المجلس للتركيز علي الاستراتيجية فالكثير من المجالس ينزلق الي المناقشات التنفيذية. وقد يكون هذا نتيجة افتقاد اهتمام المجلس بالاستراتيجية بل الأغلب أن ينشأ عن محاولة المجلس مساعدة الادارة أو عن أسلوبه في كيفية مقابلة مسئولياته نحو المساهمين علي أحسن وجه، كما ان الادارة العليا كثيرا ما تجر المجلس بنفس القدر الي مناقشة الأمور التنفيذية. وقد يكون أحد الأقسام يعاني من مصاعب تنفيذية فتصبح الادارة مشغولة بالتغلب علي هذه المصاعب وتتجه الي المجلس لارشادها أو مساندتها كحليف أو لتحيطه علما بالموقف بدلا من المخاطرة بتفجير مشكلة تنفيذية أمامه باسلوب المفاجأة الكاملة. وقد يبحث فريق

الادارة العليا فى مثل هذا الوضع عن أساليب أفضل للاستفادة من المجلس غير احاطته بالموضوع وطلب مشورته؟

وليست الاجابة علي السؤال السابق هي موضوع تقرير ما اذا كان علي المجلس أن يشارك فى مناقشات تنفيذية أم لا. فمن واجب المجلس مراجعة المشكلات التنفيذية الكبري وكذلك الخطط والتوصيات. ولكن كل ما يعنينا أن تجري مناقشة المجلس لمثل هذه الموضوعات التنفيذية من ناحية استراتيجية المنظمة.

وتتزايد الصعوبة بصفة مستمرة فى المحافظة علي أن تظل مناقشات المجلس وقراراته تركز علي الاستراتيجية مع افتراض استقلال بعض المجالس وتصور أفتقاد الرقابة الادارية المعيارية عليها وقيام متحدثين يمثلون جماعات أصحاب المصالح يساهمون فى المجالس ، يضاف الي ذلك اهتمام المنظمات متعددة الجنسيات لأن يكون لها تمثيل ثقافي وجغرافي أوسع فى مجالسها استنادا الي مواقع مصادر الايرادات والأرباح.

وطبيعي أن تشتد هذه الصعوبات بصفة خاصة فى المنظمات التي تعتمد كثيا علي أعضاء من خارجها، وفى مثل هذه المنظمات يتحمل عضو مجلس الادارة المنتدب نفسه مسؤولية سد الفجوة بين الاستراتيجية التي وضعتها الادارة العليا واستخدام هذه كاساس لمداولات المجلس.

وتشكل المحافظة علي اتجاه المجلس فى التركيز علي الاستراتجية تحديا حقيقا ولكن هناك أساليب لبلوغ ذلك . مثل ما رأيناه فى عدد من المنظمات التي يسود فى مجالسها أعضاء من خارج المنظمة من أن عضو مجلس الادارة المنتدب يضع خططا تزيد من الاهتمام بالتفكير الاستراتيجي بين أعضاء المجلس . وقد بذل الأعضاء المنتدبون جهدا لتنبيه المجالس الي الفصل بين الاستراتيجية

والتخطيط طويل المدى وللتعجيل بتفهم المجلس للاستراتيجية بتقديم عرض عن منطق القوة الدافعة ونتج عن ذلك أن كان نقد المجلس للاستراتيجيةأكثر حسما وموافقة المجلس علي هذه الاستراتيجية أكثر من موافقة مبدئية. كما شجع أعضاء المجالس فى اثارة الأسئلة حول استراتيجية المنظمة باعتبارها جزءا متكاملا من سلوك المجلس فى أداء أعماله.

وعلي مستوي مختلف نوعا ينشر بعض الأعضاء المنتدبين جدول أعمال الموضوعات الخطيرة علي أعضاء المجلس لتذكيرهم بأرتباط الادارة العليا المستمر بمراجعة الاهتمامات الكبري فى نطاق الاطار الاستراتيجي وفى احدالشركات فحص أحد الاعضاء المنتدبين عددا من أنشطة المجلس محاولين ربطها باستراتيجية المنظمة . ومن ثم بادر بتطوير أساليب أداء استراتيجية يستخدمها المجلس فى التخطيط المتتابع. وبذلك أصبح تقييم المرشحين للوظائف العليا غير قاصر لي الاعتبارات التنفيذية فحسب بل يشمل النتائج الاستراتيجية التي ترغب المنظمة في تحقيقها.

وكل هذا يعني أن المحافظة علي توجيه المجلس استراتيجيا يتطلب جهدا حقيقيا وخاصة من جانب عضو مجلس الادارة المنتدب.

التحدي : تطوير ومكفأة التفكير والانجاز الاستراتيجي:

سوف نعرفها من ثمارها، والثمار بالنسبة لأغلب المنظمات التي يعرف بها المديرون ويحصلون علي المكافأة هي أساسا فى مجال العمليات، ويمكن أن تعاد صياغة الوصية الانجيلية فى حالتهم علي نحو أفضل فتكون " تكون مكافأتكم أيها المديرون أستنادا الي انجازاتكم التنفيذية".

ويتقدم أغلب المديرين فى المنظمة لأنهم نجحوا فى عمليات التنفيذ . وليس فى هذا ما يثير العجب، اذ تعكس الحوافز المالية والمسالك الوظيفية

حقيقة أن معظم وقت الموظف ومجهوده ينفق فى العمليات اليومية للمنظمة . وليس فى هذا ما يثير الدهشة كذلك .

كما يمكن استنتاج حقيقة أن اهتمام امديرين بالعمل التنفيذى يستمر معهم بعد أن يصلوا الي مراكز القمة فى منظماتهم. فهم قد بنوا مستقبلهم الوظيفى استنادا الي الانجاز العملي فلماذا التغيير الأن ؟ ومن ثم فأن أغلب المديرين يتعرضون دون دراسة لمأزق مثير اذ أن مسئولياتهم الجديدة تتطلب فهم ما تعنيه الاستراتيجية وكيف توضع وتدار . ومع ذلك يظل اختصاصاتهم تنفيذية.

ويشير ما تقدم الي أن الخبرات التي اكتسبها المديرون الذين يرتفعون فى سلم الترقية تحتاج الي اعادة تقويم . وكلما صعد المديرون درجات السلم التنظيمي لزم ان تتاح لهم فرصة ممتدة لاعدادهم لتحمل مسئوليات متزايدة فى الادارة الاستراتيجية . وقد تكون هذه الفرص غير رسمية كان يتاح للادارة العليا أن تستخدم استراتيجية المنظمة كوسيلة لفحص توصيات المنتج والسوق . أو قد تكون اكثر رسمية . مثال ذلك أن المنظمات ذات التشكيل اللامركزي يمكن ان تزود المديرين بتجربة عملية فى صياغة استراتيجية وحدتهم مسترشدين فى ذلك بالتصريحات عن رسالة المنظمة.

واتاحة الفرص للتفكيرالاستراتيجي مسألة هامة ولكن الكشف عما اذا كان يتوفر للفرد الميل والمقدرة علي الاستغراق فى الاستراتيجية يحظي بنفس الاهتمام. ويجب تطوير طريقة لقياس هذه المقدرة. وتساعد البحوث الحديثة التي أجريت علي المخ الانسانى فى تحسين فهمنا لنوع السمات العقلية التي تهيئ الافراد للتفكير الاستراتيجي. وعلي سبيل المثال فان الفص الأيمن للمخ بما يشمل عليه من خوص حدسية وابتكارية يمكن أن يسمي مع بعض التبسيط الجانب الاستراتيجي من المخ. وتشير خبرتنا الي أن السمات التالية تعتبر مؤشرات هامة علي توفر طاقة كبيرة للادارة الاستراتيجية .

- التفكير الادارڪي – القدرة علي التفكير المنطقي الواضح المعالم عن اشياء مجردة مثل المتعقدات الأساسية وعملية اتخاذ القرار.
- وجهة نظر كلية– القدرة علي رؤية الصور جميعها دون التعرض لأى قيد أو ارتباك بسبب أي من الأجزاء.
- التعبيرية – القدرة علي نقل التفكير المجرد عن المنظمة الي صورة واضحة يمكنان يفهمها الأخرون.
- الاهتمام بالمستقبل – الرغبة فى اتخاذ المستقبل كبعد هام من وقت الادارة والرغبة فى تقويم التغيير أوالاختيارات.
- القدرة علي تحمل الغموض – القدرة علي العمل بفاعلية فى المواقف الي لا تكون فيها المعلومات بالغة الدقة.
- الاحساس بالروح الخدمية – الميل الي التضحية بالكسب السريع لحماية موارد المنظمة ونقلها الي وضع افضل مماكانت عليه عند استلامها من السلف.

وبمجرد الاقرار بأن المقدرة علي التفكير الاستراتيجي ضرورة فأنه يمكن الاستجابة لهذه الاسئلة : كيف يمكنك تحسين قدرة المنظمة علي التعرف علي المديرين الأكثر اتجاها نحو فص المخ الأيمن فى تفكيرهم؟ وكيف تطور مسلكهم الوظيفى داخل المنظمة؟ وأي أنواع الخبرات مطلوبة لتطوير الصفات الاستراتيجية فى المديرينن المهرة فى التنفيذ ذوى "المخ الأيسر" الذين يتجهون ليكونوا اكثر منطقية ونظامية فى تكيفهم؟

والتصرف السليم فى اكساب المديرين الخبرة الاستراتيجية المناسبة ثم تقدير قدراتهم علي تطبيق هذه الخبرات لابد أن يصاحبه اعادة تقويم نظام

المكافأة . فالي أي مدي يكافأ المديرين علي الانجاز الاستراتيجي؟ مثل المكافأة علي التصميم علي تأكيد أو اغفال منتج أو سوق معين لاعتبارات الاستراتيجية دون التأثر بالعوامل التنفيذية المباشرة ، ومثل الرغبة فى تعديل أو الارفاع بالقدرات الانسانية والمادية التي يشرفون عليها نظرالاعتبارات استراتيجية كما هو الحال بالنسبة للاعتبارات التنفيذية . ومثل عدم الرغبة فى تطوير الخطة طويلة المدي دون تكوين فكرة وضحة عن الاستراتيجية.

ويثير تنقيح نظام المكافأة ليشمل الانجاز الاستراتيجي عددا من الصعوبات . فأولا قد لا يكون من السهل دائما فى اطار الأفق الزمني للاستراتيجية الذي يمتد غالبا أن ندخل المكافأة عن الانجاز الاستراتيجي الذي يسير بشدة نحو تقدير النتائج السنوية ، وهذا يعني انه لابد من جهد كبير لترجمة الاستراتيجية الي خطوت عمل محددة بحيث تشمل النتائج السنوية التي تقدم ويكافأ علي أسسها المديرون تشمل العناصر الاستراتيجية والتنفيذية كليهما.

وتنشأ صعوبة ثانية متاميل فى أغلب المنظمت الي ربط المكافأة بالنمو التنفيذي . فالنمو لا غني عنه فى كل منظمة ولكن علي مدي أي فترة؟ فالنمو علي مر الزمن قد يضمن اعادة ترتيب أو حتي تقطيع أوصال منتجات أو أسواق خاصة لتتوافق مع استراتيجية مستقبله. ومن هذا المنظور فان المدير الذي ينجح فى أن يلغي عملية بنجاح قد يضيف قدرا مساويا الي النمو مثل الشخص الذي حقق سنة ممتازة فى مساعد الأعمال علي النمو عمليا.

وقد تردد القول علي مدي سنوت أن "البشر" يشكلون أهم موارد المنظمة. ومع ذلك فلم تبدأ الادارة العليا تسترد مسئوليتها عن التنمية الشاملة لموارد المنظمة البشرية الا حديثا. وهذا أمر مشجع بالنظر للحاجة الي تطوير هذه الموارد استراتيجيا. فزيادة المعرفة عن أنواع الخبرات الاستراتيجية التي ينبغي أن

يزود بها المديرون الرئيسيون والتعرف علي كيفية تقدير القدرة علي التفكير استراتيجيا وعلي أسلوب استجابة نظام المكافأة للانجاز الاستراتيجي وعلي كيفية تحصيل وتطوير المهارات التي تتطلبها قوة دافعة جديدة تشكل أبعاد جديدة وهامة تتحدي الادرة العليا فى معادلة الموارد .

التحدي: تحديد وظيفة اخصائي التخطيط طويل المدي فى صياغة الاستراتيجية.

سلمنا بالفصل بين الاستراتيجية والتخطيط طويل وقصير المدى فما هو الدور الذي ينبغي أن يكون لوظيفة تخطيط المنظمة. اذا كان لها أي دور ، فى صياغة الاستراتيجية؟ وبتحديد اكثر ما هي المسئولية الاستراتيجية لمخطط المنظمة ؟هناك علي الأقل اجابتان محتملان.

ويمكن المجادلة بطريقة حاسمة نوا فى أنه لا يجوز أن يكون للتخطيط دور رسمي ينهض به فى مجال الاستراتيجية أكثر من أن يفهمها .وما دامت الاستراتيجية والتخطيط قد فصلتا علي المستوى التصوري فانه يمكن للمنظمة أن تستمر فى هذا المنطق وتفصل بين الاثنين وظيفيا . وبذلك ينتظر أن تساعد وظيفة التخطيط الادارة التنفيذية بالتخطيط التنفيذي ويمكن تطوير وظيفة استراتيجية تساعد الادارة العليا لتحديد الاتجاه الاستراتيجي. ولن تتقابل الوظيفتان أبدا.

وهناك علي الأقل عيب واحد فى هذا الاتجاه . هو أن الفصل الوظيفى بين الاستراتيجية والتخطيط يعني المخاطرة بأن يقوم قسم التخطيط بتطوير نظم تحدث اسقاطات وخطط وميزنيات . مستقلة عن استراتيجية المنظمة. أو أن تكون لها استراتيجية لا تقوم فى الواقع بترشيد العمليات اليومية.

ومن ناحية اخري فانه يمكن المجادلة – وربما بأسلوب اكثر اقناعا – بأن التخطيط يمكن وينبغي ان يلعب دورا فى مجال الاستراتيجية. وفى هذا يصبح التحدي الرئيسي هو معرفة كيف نرتقي بوظيفة التخطيط لاستيعاب مسئوليتها الاستراتيجية دون المساومة علي الاستراتيجية.

وفى مجابهة هذا التحدي يجب ان يحدث فصل واضح بين مسئولية الادارة العليا عن وضع الاستراتيجية وبين دور التخطيط فى تسير تنفيذ الاستراتيجية. ويجب أن تفهم الادارة العليا ومظفى التخطيط معني هذا الفصل.

وقد طبق العضو المنتدب لاحدى الشركات هذه الفكرة بأن أشرك كبير المخططين فى دورة فريق الادارة العليا عن الاستراتجية وأوضح فى بداية الدورة للفريق أنها "مسئولية الادارة العليا- ومسئوليتي فى نهاية المطاف – تحديد استراتيجيتنا. اننا نملك المحتوى. ومدير التخطيط موجود هنا أساسا ليحصل علي فهم كامل للاستراتيجية. وسوف يساعده هذا علي أن ينهض بمسئوليته الاساسية علي نحو أفضل – مما يسهل تنفيذ الاستراتيجية التي نضعها . ولم يقتصر أثر حضور المخطط لهذا الاجتماع علي المساعدة فى تفصيل مسئوليته بل انه زاد من ثقة الفريق الأعلي فيه وكذلك ثقة المديرين فى كل أنحاء المنظمة.

ومن التحديات الرئيسية جعل وظيفة التخطيط حليف مستجيب راغب فى التعاون مع الاستراتيجية. وهذا يتطلب اعادة توجيه وتشكيل وظيفة التخطيط بحيث يمكنها مساعدة جهود فريق الادارة العليا الاستراتيجية.

التحدي : الاعداد للتأثير فى البيئة:

انعام النظر فى البيئة ناحية هامة من التفكير الاستراتيجي ويجب علي الادارة العليا وهي تعني صياغة استراتيجية المستقبل أن تحدد وتنظم وتستخدم البيانات البيئية لتعرف وتختبر القوة الدافعة المستقبلة المحتملة. وقد كانت

الحاجة الي تحسين نوعية ودقة وتوقيت المعلومات عن الاقتصاد والتكنولوجيا والعوامل الاجتماعية والاقتصادية والمنافسين واتاحة الفرصة للادارة العليا لاستخدام هذه المعلومات فيصياغة الاستراتيجية هي الموضوع الذى اثرناه عن البيئة فى الفصل السابق عن الموضوعات الخطيرة.

واذا تجاوزنا مجموعة الموضوعات الخطيرة المحيطة بالمسح البيئي فهناك تحد كبير ينفذ الي جوهر بقاء المنظمة . والتحدي هو : كيفيمكن للادارة العليا أن تؤثر علي شكل الاتجاهات والأحداث البيئية التي يحتمل أن يكون لها تأثير علي القوة الدافعة وعلي الاطار الاستراتيجي ومن ثم علي طبيعة واتجاه الاعمال؟

وتساعد المناظرة والمناقشة دائما علي النجاح . وهو ما ينبغي أن يكون . ومع التسليم بالأهمية الكبيرة للموضوعات البيئية فانه لا غني عن التبادل الحر والمفتوح للأفكار . ولكن لا بد أن يصبح قطاع الأعمال شريكا مؤثرافى هذه المناظرات حتي تنعكس مصالح ووجهة نظرة فى النتائج.

وليس يكفى ان تتوفر استراتيجية واضحة اذ يجب أن يصبح كبار الاداريين أكثر حذقا فى تشخيص الاتجاهات البيئية الملائمة وأكثر جدية فى توضيح موقف المنظمة فيما يشكل نتيجة مرغوبة. فمثلا اذا اخذ القطاع العام يتزايد فى الأهمية فانه يجب أن يصبح المديرون الاستراتيجيون أكثر الفة مع التشغيل الداخلي للعقل السياسي وللتأثير فى النتائج فلابد منفهم كيف تصاغ هذه النتائج والا فان تأثير المنظمة سوف ينتقل الي أفراد العلاقات العامة والناورين والي النويا الطيبة للموظفين العموميين . وسوف يقتصر عمل الادارة العليا علي رد الفعل بعد وقوع الانكماش الذي لا مفر منه نتيجة للنويا الطيبة.

التحدي : تماسك المنظمة الدولية:

سواء دعيت منظمتك نفسها متعددة الجنسية أم لا، فانه بمجرد ان يتجاوز نطاق اعمالك الحدود الوطنية فانك تجابه المهمة الشاقة فى تزييف احساس بالوحدة فى موقف يكاد من خلال تعريفه ان يفتقد التماسك . وتكاد كل منظمة تعمل فى نشاط دولي أن تتعرض الي ادارة قوة الطرد المركزية التي تنشأ عن البعد الجغرافى والتنوع الثقافى والأسواق غير المتشابهة.

وبصرف النظر عن نمط وشكل الاهتمام الدولي – فرع مملوك كلية، مشروع مشترك، قسم دولي ، تنظيم جغرافى أو خط انتاج فان عمليات ما وراء البحار تتزايد أهميتها، وأحد الأسباب فى ذلك هو ماتضيفه هذه العمليات الي الصحة الشاملة للمنظمة. ولاحظ فورس "أن معظم المنظمات الأمريكية الجماعية الكبري تعتمد فى نسبة كبيرة من عملياتها فيما وراء البحار علي مبيعاتها الي درجة تثير الدهشة وفى أغلب الحالات علي نسبة أكبر من أرباحها".

وعندما تزيد أهمية الناحية الدولية من أنشطة المنظمة فانها تنمو أيضا فى لتعقيد. والحقيقة أن الشركات العالمية الحقيقية اخذه فى الظهور مثال ذلك أنه استجابة لضغوط السوق والمبيعات فقد اصبحت شركة جنرال مورتورز "شركة عالمية" وكما شرح فوريس.

نفرض ان سوق السيارات القديم طلب تقديم سيارة واحدة الي أوربا مثلا وأخري للولايات المتحدة فان سوق السيارات الجديدة مع تركيزه علي كفاءة أداء الوقود يطلب سيارة تجمع بين الاقتصاد الأوربي والراحة والرفاهية الأمريكية. وباختصار سيارة عالمية ولانتاجها فأن جنرال موتورز يحول نفسه الي شركة عالمية .

وسوف ينفق جنرال موتورز ما بين 10، 12 بليون دولار امريكي فى حروب السيارات فى الثمانيات. وينشئ مصنع محركات في أستراليا ومصنع بطاريات فى فرنسا ومصنع جميع فى المكسيك ومصنع مكونات الراديو فى سنغافورة.

ويأمل جنرال موتورز من هذه المواقع الخارجه البعيدة الانتشار أن يجمع الجزء الرئيسى فى استراتيجيته : عربة عالمية تجمع بين التصميم الأمريكي والأجنبي الذي يمكن أن ينتج لأى سوق مع تغيرات طفيفة.

ان مجرد الاتساع والحجم فى المنظمة العالمية الناشئة يمنع قيام اسلوب اداري استعماري جديد، أسلوب يراقب فيه منفذ الدولة الأم العمل وتتزايد طلبات الفرص المتساوية من جانب المديرين الوطنيين – اذ يطالب هؤلاء المديرون بعد أن يتوفر لهم تعليم راق فى ادارة الأعمال ومهارات فنية ممتازة مساهمة أكبر فى اعداد ميزانية المنظمة – بتحمل مسئولية أكبر فى اتخاذ القرارات الرئيسية وتتحقق لهم طلباتهم.

ويضع كل هذا قيدا علي تكوين احساس واضح بالاتجاه ويتحتم علي المديرين الاستراتيجيين فى منظمة عالمية أن يجابهوا تحديات عديدة فما هي الاستراتيجية الشاملة التي تسمح لنا بأن نحدث أكبر الأثر عالميا؟ وأي تشكيل سوف يمنح أحسن ضمان للاستمرار كمنظمة عالمية وكيف يشكل فريق الادارة العليا بحيث يكون تكوينه عالميا كما هو الحال فى استراتيجيتنا؟ وكيف نحافظ علي تركيز وحدات الأعمال الموزعة علي نطاق واسع علي الاستراتيجية الجماعية؟

التحدي : ان تضع استراتيجية عندما لا يكون لك هدف جماعي:

نفرض أنك مدير ترأس قسما تنفيذيا فى منظمة متعددة الجنسية . وبتحديد أدق فان قسمك يبعد كثيرا عن رئاسة المنظمة . وعندما تنظر الي

المستقبل فانك تدرك من خلال أن وحدتك التنظيمية قد استردت أساسا بتخطيطها طويل المدي فى نطاق توجيهات مالية صادرة من القمة. وأنك تتردد فى أن تستخدم تجربتك الماضية والحالية كدليلك الأكبر الي المستقبل المتغير. واذا تجاوزت هذه الأفكار فانك لم تكن متأكدا أبدا فى الحقيقة من حدود المنتج والسوق أو من مقدار المرونة المتوفرة لديك . ولكن يبدو أمرا واحدا واضحا . فان تفكيرك فى المنتج والسوق والمورد اما أن يقبل أو يرفض كلية علي اساس تنفيذية. واذا تأملت بعيدا حيث يتجه قسمك فانك تبدأ فى اثارة أسئلة استراتيجية: فمع وجود السمات المميزة للبيئة التي نعمل فيها والضغوط التنافسية التي نواجهها فكيف نتأكد من أن وحدتنا سوف تبقي؟ ما هي قوتنا الدافعة الحالية وماذا ينبغي أن تكون ؟ وكيف يمكن أن يغير ذلك من مجال وأولية المنتجات والأسواق والموارد المطلوبة؟

وعندما تفتح مجموعة أوراق التخطيط طويل المدي للسنة التالية فانكتسمع نفسك تسأل "ماذا ينبغي علي أن أفعل؟" هناك اختيارات عديدة فأنك قد تغفل الأسئلة الاستراتيجية وتستمر فى عملية التخطيط طويل المدي كما تفعل دائما. أنك تستطيع أن تثير أسئلة مشابهة فى مقدمة خطتك التالية أملا أن تجد بعض توجيه لخطتك وأن تثير الاهتمام بين من يراجعون عملك.

وهناك اختيار أكثر اثارة لك ولزملائك هو صياغة استراتيجية لوحدتك . واذا أخذت فى تنفيذ ذلك فعليك دون شك أن تضع بعض أفتراضات عن الاستراتيجية الجماعية. وهذه يجب أن تختبر فيما بعد مع من يتحمل مسئولية المراجعة والاعتماد، أيا كان . وحتي اذا لم يوافق علي نص الاستراتيجية فى عملية المراجعة فقد كسبت نصرا هاما. فقد وضعت أساسا لمناقشة منطقية عن الاتجاه الاستراتيجي لوحدتك . ومن المطلوب أن تثير مبادأتك سلسلة من رد الفعل تدفع المنظمة الاكبر للبدء فى عملية الاستراتيجية.

ومن الصعب أن تطور استراتيجية وحدة خطية أو استشارية في غياب استراتيجية جماعية. وقد تتطلب مجابهة هذا التحدي من الدبلوماسية الفنية بقدر ما يتطلب من المهارة في وضع الاستراتيجية انها تتطلب أيضا مستوي من النضج في التشكيل الاداري للمنظمة . وعلي هؤلاء الذين يراجعون مثل هذه المبادأة الاستراتيجية أن يفكروا منخلال الاستراتيجية التنظيمية الأكبر قبل أن يسرعو في أن يهجموا أو يهللوا لمثل هذه الجهود.

التحدي : معرفة متي نرفض ومتي تحتضن البقر المقدس:

يخبرنا علماء النفس أنه يقع تحت الحياة الشعورية لكل الكائنات الانسانية عالم بعيد يختفي علي الأقل جزئيا عن أدراكنا. وفيه تتشابه المنظمات والكائنات الانسانية وبينما قد لا يكون للمنظمات في واقع الأمر لا شعور جمعي فانه يوجد أسفل نمط اتخاذ القرارات التنفيذية والاستراتيجية ساحة من المعتقدات المأخوذ بها ضمنا والمفهومة عما ينبغي أو لا ينبغي أن يطبق من القيم غير المفصلة التي يمكن أن تؤثر علي الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة ، وهذا هو المجال الذي تأخذ فيه ابقار المنظمة المقدسة تجول وتصول.

وهناك شركة نعرفها تعمل في الصناعات الغذائية . عندها خط للمنتجات اليتحصل علي علاوة أنتاج وباع في المتاجر الممتازة (سوبر ماركت) . واكشت وهي تضع استراتيجيتها العديد من القوى الدافعة كان أحدها هو احتياجات السوق. وقد شعرت المنظمة بقيام علاقة طيبة مع موزعها مع أنها رفضت لأسباب تقليدية أن تستجيب لمدي أوسع من مطالبهم . وينتظر اذا كانت القوة الدافعة هي احتياجات السوق أن يسعد بها الموزعون. انها ترغب أيضا في أن تتعهد بمنتجات جديدة من خلال ترتيبات مع مقاولين فرعيين.

وعندما تكشفت المناقشة حول الاستراتيجية اصبح واضحا ان احتياجات السوق كقوة دافعة جرت علي عكس انقاد لم يكن ذكر صراحة من قبل ولكنه رغم ذلك مارس تأثيرا نمطيا علي القرارات الادارية. وقد سارت الشركة دائما مفترضة انه ما لم تنمو المنظمة وتنتج وتهيئ منتجا خاصا بها فليس منالصواب أن تبيعه، وبيع شئ لم يكن ملكا لك من البداية الي النهاية فيه شئ من عدم القانونية ، ومتي صرح بهذا المعتقد بوضوح فانه يمكن اختبار معناه واكتشاف نتائجه، وكانت النتيجة أن قلة من المديرين كانت راغبة فى الاستمرار معتقدة أنه مهما كان العمل صحيحا أصلا فأنه قد تجاوز فائدته.

وتعمل العقائد المتضمنه فى أحد أوضاعها كنوع من الأسمنت الاجتماعي الذييساعد علي الاحتفاظ بالمنظمة متماسكة. ومع ذلك فانه نظرا لأنه يمكن أن يكون لهذه المتعقدات تأثيرخفى علي قرارات استراتيجية هامة .فانه يجب أن تختبر بدقة تخلص الي أن بعض الابقار المقدسة هي فى الحقيقة مقدسة، والتصريح بذلك معناه السماح لها لأن تعمل كسند للقوة الدافعة والاطار الاستراتجي، باعتباره الستار الأول بالنسبة للقرارات التنفيذية الكبري، ويأخذ العضو المنتدب للشركة القيادة فى التعرف علي معتقدات المنظمة الضمنية وابرازها للعيان واغفال هذه التي تجاوزت فائدتها وتقوية هذه المتميزة استراتيجيا وهوتحد فكري مستنير.

التحدي : الاتفاق علي " استراتيجية تتجاوز أخري":

ضع نفسك فى الموقف التالي، منذ سنتين تقريبا وضع فريق الادارة العليا استراتيجية منظمتك، وأعدت فى اطار زمني مدته خمسسنوات استنادا الي دورات عمر المنتج ومعدل التغيير التكنولوجي فى صناعتك. وبينما كانت جهود التنفيذ تتقدم كما خطط لها تقريبا تبدأ أنت بتوجيه بعض الأسئلة، "ماذا يحدث عندما تكمل الاستراتيجية الحالية مسارها؟" مع أن استراتيجيتنا تجري

عليها التحديث سنوياالا ينبغي أن نلقي نظرة أطول مدي علي متطلبات الاستراتيجية تتجاوز اطار الزمن الاستراتيجي الحالي؟" "ماذانحن فاعلون الآن- لو أمكن عمل شيء ما –لنتأكد من أن ما نتخذه منعمل في ظل الاستراتيجية الحالية لا يقيد المستقبل الأطول مدى؟".

هذه أسئلة هامة وصعبة. وأحد الأسباب فى أنها بهذه الصعوبة هو أن تجربة أغلبنا فيالاجابة عليها ضنية. وقد أنفقت احدي الشركات وقتا طويلا فى محاولة تفهم هذه الأسئلة ،وتجربتها تستحق اعادة الحساب.

اجتمع فريق الادارة العليا لهذهالشركة وافترض أنه يحسن أن تظل الاستراتيجية الحالية سليمة لا تمس علي مدي خمس سنوت حتي نهاية الاطار الزمني للاستراتيجية الحالية . والتقطت صورة تنفيذية عن المنظمة محددة المنتجات والأسواق والموارد والحجم والنمو والعائد والتشكيل الذي يحدد سمات المنظمة بافتراض التنفيذ الكامل لاستراتيجيتها علي مدي السنوت الخمس. وانفق وقت طويل حينذاك فى فحص عدد من المدخلات البينية الداخلية والخارجية ذات علاقة بالمنظمة أسقطت في المستقبل بعد انقضاء عشر سنوات من فترة الاطار الزمني للاستراتيجية الحالية . واخيرا سأل المديرون عددا من الاسئلة : بافتراض هذه لمدخلات الداخلية والخارجية ما الذي ينبغي أن تكون عليه استراتيجيتنا لمدة السنوت العشرالتالية لاستراتيجيتنا للخمس سنوات الحالية؟ وبافتراض الاستمرار فى تنفيذ استراتيجتنا الحالية فهل تكون هذه الاستراتيجية بداية القفزمنا الي الجهود اللازمة لوضع الاستراتيجية الاطول مدى؟ وهل تتوقعتضاريا بين الاستراتيجية الحالية والمستقبلة؟ وأي الأعمال يمكنان نقوم بها الآن فى السنوات القليلة التالية للتأكد من أن استراتيجيتنا الحالية تدعم الاستراتيجية التي تليها؟

وتوصلت هذه المنظمة اليأن قرارات كبري عديدة يجب أن تتخذ حتي تكون فى موضع يجعلها أكثر استعدادا للاستراتيجية الأطول مدى؟

وبينما نبغي علي كل منظمة أن تستكشف وأن تسبق الزمن فان بعض ظروف معينة تجعل وضع استراتيجية تتجاوز استراتيجية لا غني عنه مطلقا.

- منظمتك تعتمد علي مورد نادر دورة حياته محدودة .
- انك تعرف أنه فى وقتما من المستقبل تتعرض منتجاتك لخطر الالغاء عن طريق التشريع الحكومى.